

## TRENDY V PODNIKÁNÍ BUSINESS TRENDS

### Obsah – Content

**Milan Edl**

Editorial .....2

**Jarmila Ircingová**

Ohlédnutí za konferencí Trendy v podnikání  
2012 .....3

**Anna Saniuk, Sebastian Saniuk, Krzysztof  
Witkowski**

Adoption of the balanced scorecard approach  
to make-to-order manufacturing .....4

**Dagmar Čámská**

Bankrotní modely tranzitivních zemí ..... 12

**Pavel Semerád, Lucie Bartůňková**

Daňová spravedlnost poplatníků daně z příjmů  
fyzických osob: z pohledu příjmů z pronájmu a  
prodeje nemovitosti ..... 19

**Martina Kotková, Michaela Krechovská**

Dopady implementace BASEL III na finanční  
řízení podniků .....26

**Petra Krutáková, Eva Blašková**

Majetková a finančná situácia vybraných  
poľnohospodárskych podnikov SR.....34

**Jana Hinke, Jitka Zborková**

Přínos IFRS FOR SME pro efektivní řízení  
podniku .....43

**Věra Duchková, Jiří Hofman**

Specifika managementu kvality v malém  
stavebním podniku .....47

**František Nemeth**

Strategická pozícia a výkonnosť železničných  
podnikov v SR.....57

**Hana Scholleová, Cyril Kotulič**

Trendy ve financování inovací.....65

**Marek Sedláček, Sinnathurai Vijayakumar**

Výkonnosť podniků automobilového průmyslu  
ve vztahu k ekonomické situaci na vybraných  
tržích v období 2007 - 2010 ..... 73

**Petra Kozáková**

Vypovídací schopnost kalkulace nákladů dle  
jejího typu ..... 82

**Andrea Bencsik, Renáta Machová**

Znalostný manažment a etika z pohľadu  
podnikania .....88

Uveřejněné příspěvky byly recenzovány.  
Příspěvky neprocházejí jazykovou redakcí.

Contributions in the journal have been reviewed  
but not edited.

### Klíčová slova – Keywords:

Podniková ekonomika – Business Economics

Management – Management

Marketing – Marketing

Finance a účetnictví – Finance and Accounting

## Úvod

Vážení čtenáři,

bylo mi velký potěšením napsat úvodník pro sekci „Modelování a měření výkonnosti podnikových procesů“ na již zavedené mezinárodní konferenci „Trendy v podnikání 2012“.

V dnešní době prudkých změn nejen v ekonomické oblasti, ale zejména v oblasti společenské je nutné se zaměřit na hledání nových metrik pro evaluaci procesů v podniku. V současnosti se blížíme (možná) k technologické hranici zejména v oblasti výrobních procesů, avšak v oblasti nevýrobních procesů je obrovský, prozatím nevyužitý potenciál. Neznamená to dívat se na dané problémy LEAN optikou, ale posuzovat podnikové procesy v technicko - sociálním kontextu, protože to, co dělá podnik podnikem světové třídy bylo, je a bude pořád člověk. To, co ovlivňuje nejvíce vlastní výkonnost podnikových procesů, není jen technologie, potažmo technický systém, ale právě úroveň podnikové kultury, styl řízení, podnikové klima, úroveň znalostí, a podobně.

Když se zamyslíme nad tím, kdo ovlivňuje prosperitu podniku, je to opět člověk. Je to např. člověk - zákazník, člověk - stratég, člověk - obchodník, člověk - dělník a další role člověka podílejícího se na tvorbě produktu. A proto je nutné se zaměřit na práci s těmito zdroji – ať je to práce se zákazníkem na jedné straně nebo práce s lidskými zdroji a jejich znalostní úrovně na straně druhé.

Na tomto místě bych si rád vypůjčil větu prof. Henrika van Brussel ze Katholieke Universiteit Leuven:

***Products and production systems should be 'tailor made' not 'Taylor made'!***

Význam těchto slov je velmi důležitý pro efektivitu podniku jako celku. Nejde o to optimalizovat všechny dílčí součásti podniku (podle sebe), ale optimalizovat podnik jako celek (pro potřeby zákazníka). Je zde vidět jasný pohled na podnik jako živý organismus. Velmi důležitá (jak pro podnik, tak pro živý organismus) je rovnováha, adaptace, regenerace, učení se, identita, rozvoj, reprodukce, apod.

Dovolím si charakterizovat dnešní směr vývoje. Lze jej popsat jednoduchým akronymem **SMIDR**:

*Síťování – Modularita – Inteligence – Digitalizace – Racionalizace*

**Síťování** týmů, produkce, **modularita** produktu, meta-produktu, týmů, podniků, **inteligence** produktů, výrobních strojů, lidských zdrojů, **digitalizace** dat, **racionalizace** produkce a práce. Myslím si, že můžeme najít ještě daleko více využití těchto pět základních atributů trendů vývoje a to nejen v průmyslové praxi, ale i v oblasti vzdělávání, výzkumu a vývoje, ale i státní správy a mnohých dalších.

Doufám, že toto číslo časopisu přinese mnoho nových námětů a inspirací pro rozvoj a implementaci nových myšlenek a to nejen do podnikové praxe.

Za vědecký výbor konference Trendy v podnikání 2012

Milan Edl

## Ohlédnutí za konferencí Trendy v podnikání 2012

Vážení čtenáři,

v letošním roce se uskutečnil již druhý ročník mezinárodní vědecké konference Trendy v podnikání 2012, kterou ve dnech 15. – 16. listopadu 2012 pořádala Fakulta ekonomická ve spolupráci s Fakultou strojní Západočeské univerzity v Plzni pod záštitou prorektora pro rozvoj a vnější vztahy prof. Ing. Josefa Basla, CSc. a děkana Fakulty ekonomické doc. Dr. Ing. Miroslava Plevného. Z vybraných příspěvků zaslaných na tuto konferenci byla vydána tři čísla vědeckého časopisu, z nichž jedno právě držíte v ruce.

Konference probíhala ve čtyřech odborných sekcích, které byly zaměřeny na následující tematické oblasti:

1. **Management a marketing podniků a veřejných institucí**
2. **Modelování a měření výkonnosti podnikových procesů**
3. **Řízení a rozvoj lidí v organizacích**
4. **Požadavky praxe na kvalitu vzdělávání absolventů**

Velmi nás potěšil velký zájem o odborné zaměření konference, která si klade mimo jiné za cíl přispívat k rozvoji diskuse na aktuální témata mezi zástupci vysokých škol i praxe a navázání důležitých kontaktů pro další spolupráci. Na konferenci se zaregistroval

obdobný počet účastníků jako na loňský první ročník včetně zástupců ze Slovenska, Polska a Rumunska.

Odborný i společenský program konference probíhal, stejně jako v loňském roce, v příjemném prostředí Parkhotelu Plzeň. Úvodní den byl zakončen reprezentativním plesem Fakulty ekonomické ZČU v Plzni. Další den byl poskytnut prostor i mladým vědeckým pracovníkům a studentům doktorských studijních programů, aby se vyzkoušeli prezentace svých výsledků v oblasti VaV.

Realizace druhého ročníku mezinárodní vědecké konference v reprezentativním prostředí bylo podpořeno finančními prostředky z projektů OP VK (především projektu „Vytváření a posilování partnerství mezi univerzitami a praxí“ – UNIPRANET) a dalšími zdroji Fakulty ekonomické (vč. grantu na podporu studentských vědeckých konferencí).

Děkujeme všem účastníkům konference za zaslané příspěvky. Jsme rádi, že jste projevíli zájem o tento ročník konference. Doufáme, že jsme splnili vaše očekávání a těšíme se na budoucí setkání s Vámi v rámci dalšího ročníku konference **Trendy v podnikání**.

Za organizační výbor konference  
Jarmila Irčingová

## ADOPTION OF THE BALANCED SCORECARD APPROACH TO MAKE-TO-ORDER MANUFACTURING

Anna Saniuk, Sebastian Saniuk, Krzysztof Witkowski

### INTRODUCTION

For many years, contemporary enterprises have focused a large part of their attention only on financial efficiency. Very advanced financial assessment systems have been applied, through which companies have focused primarily on ensuring a high return on investment (ROCE). However, it appears that for many of these companies, ROCE, while increasing ROI, reduces the potential for growth, which is not conducive to the long-term development of the company [23], [3]. Emphasis on the systematic achievement of high, short-term financial results enforces limiting exploration of sources of future growth and may cause a reduction in spending on development of new products, process improvement, staff development, information technology, database, systems, and the development of customers and markets. Financial measures only partly describe the activities carried out in the past and do not give adequate guidance as to what action to take today and tomorrow to create future economic value [12, p. 53-54], [14, p. 73].

The external environment of enterprises is constantly changing and they need to adjust their strategy and strategic goals to the changing conditions of company functioning. Many companies have observed that a reactive policy for dealing with increasingly challenging environmental issues is not enough [1], [4], [20]. The success of enterprises depends more often on factors which cannot be measured by means of financial metrics (e.g. the relationship with the client, rich and well organized network of suppliers, etc.) [7], [9], [21]. A financial system of measuring efficiency in such conditions is no longer efficient, and indeed prevents monitoring the implementation of the strategy [10].

In make-to-order manufacturing, fast, efficient and professional customer service, verification of orders based on accurate data from the

production system, taking into account the strategic objectives of the company, etc. very often dictates the success of the company. These types of processes can only be measured and evaluated using non-financial indicators. The verification process of production orders is one of the most important processes in make-to-order manufacturing. Taking too many orders may cause delays in implementation and contractual penalties, whereas taking too few orders results in unused system capacity, and the costs of lost opportunities. A key element of enterprise success is a well prepared verification method for production orders and continuous monitoring and control of all business processes in the enterprise.

Balanced Scorecard (BSC) is a tool which enables the company's Board of Directors effective implementation of the strategy. The role of non-financial indicators in BSC is particularly important. These indicators are often omitted in traditional budgeting [18]. A business must take into account the performance measures of both the financial aspect and non-financial aspect. Key performance indicators (KPI's) allow effectiveness and efficiency of all business processes to be measured [10].

In this paper it is proposed that the Balanced Scorecard approach is implemented in make-to-order manufacturing. The application of key performance indicators (KPI's) can be used to connect an enterprise's strategy and strategic goals, established in the four different perspectives of finance, customer, internal processes, and learning and growth, with monitoring and control of business processes during order realization and conditions which have to be fulfilled for the production order to be realized in the production system. This solution can improve a decision-making process for accepting production orders for realization. A

set of production orders which allow the enterprise strategy to be achieved can be chosen.

## 1. THE BALANCED SCORECARD CONCEPT

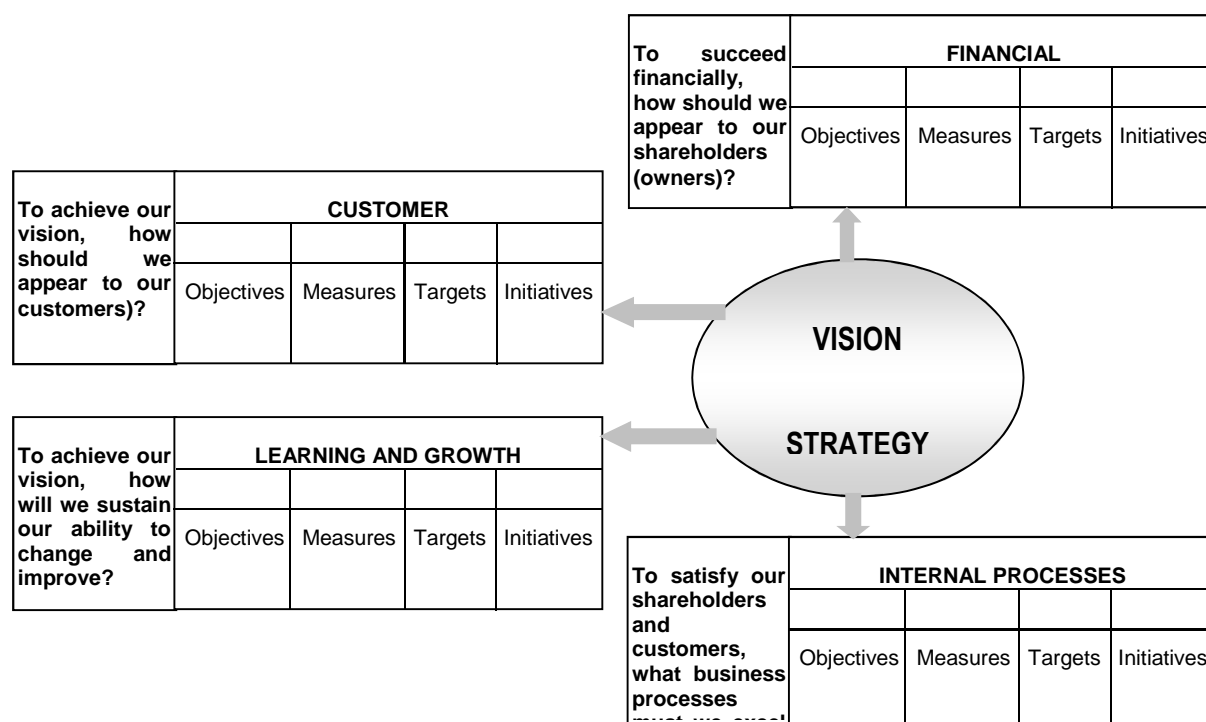
The Balanced Scorecard is a concept introduced by R. S. Kaplan and D. P. Norton as a strategic performance management system [13]. The main idea of BSC is to provide a structure of performance measures in different perspectives for focused and effective strategy management. BSC retains traditional financial measures whilst also allowing the creation of future value through investment in customers, suppliers, employees, processes, technology and innovations, showing long-term and short-term measures simultaneously. It can help to translate visions and strategies into an

integrated set of performance and action. The structure provides managers with a complete and effective control tool for strategy realization [10], [13].

The Balanced Scorecard should be developed after the formulation of strategy and before the specification of actions to implement it. At this stage, the executive team has to address the many problems that may occur and delay or completely cease the implementation of the strategy. BSC is often called a “missing tool” for the strategic management process.

BSC measures organizational performance across four perspectives: financial, customer, internal processes, and learning and growth (fig. 1). Each of them should be determined by the strategic objectives, measures, specific objectives and activities [5], [6], [13].

Fig. 1: The structure of the Balanced Scorecard



Source: [13]

The financial perspective shows how the company should be perceived by owners (i.e. shareholders). It is an essential element of the construction of the Balanced Scorecard

because the defined level of return on investment is the most important objective of the manufacturing enterprise's functioning. The other perspectives should contribute to the implementation of the financial perspective's

objectives. There are two main mechanisms for the implementation of the financial strategy: to maximize revenues and productivity. The perspective of the customer shows how the enterprise should be seen by customers. The internal processes perspective determines which processes should be improved to measure up to the expectations of clients and owners. In the perspective of lifelong learning and growth, ways to create the potential for change and improvement in the enterprise in the future should be sought. The potential here is understood to mean the intangible infrastructure, i.e. employees, organization of information systems, culture, etc.

Conventional management does not cover all the perspectives. Most often, the learning and growth perspective has not been emphasized for long-term performance. The measure of this perspective could strongly affect the internal processes perspective and therefore affect the financial perspective. [10].

BSC is usually treated as a controlling system or strategic management system. However, there is also the so-called functional approach, the result of which is the multiplication of perspectives in BSC. Additional perspectives include: marketing perspective, technological perspective, innovation perspective, ecological perspective, etc. [15], [8], [11].

Current developments do not only include functional trends. In recent years, there is also a combination of two trends of assessing the effectiveness of enterprises. The first trend is based on the controlling school of thought, which uses the following methods: Cover Account Margin, budgeting, Activity-Based Costing Management and Time-Driven Activity-Based Costing [11]. The second trend is based on the concept of Total Quality Management. Measures used in this approach are mainly non-financial contributions and relate directly to the processes. This approach was presented by O. Wolter in the book "TQM Scorecard" [22].

Increasingly important is also the indicative approach for constructing integrated measurement systems, which clearly marks the Balanced Scorecard model as a management

control system, sometimes called the "management control" [11].

## 2. BUSINESS PERFORMANCE MEASUREMENT IN MAKE-TO-ORDER MANUFACTURING

Nowadays, the external environment changes very quickly. Thus, companies must respond and adapt their strategy to market conditions at the same pace to guarantee the development of their organizations. It means that very often new strategies are not implemented or business processes are not realized with the same quality. Monitoring and control of business processes is needed in the present situation. Enterprises should constantly measure and assess performance of business processes and control the realization of strategy changes [16], [17].

BSC concentrates on two main areas: realization of the strategy of the enterprise and monitoring of results as a measurement system. In this paper another practical application of BSC is suggested. Enterprises operating make-to-order manufacturing can apply BSC not only for linking the strategy of the enterprise with operational planning, and for measuring the level of strategy realization, but also to develop conditions, which are investigated during production order verification. KPI's allow business process performance to be measured and expected levels of key performance indicators to be taken into consideration for the verification of production orders. KPI's can link the strategy of the enterprise with a decision-making process concerning production order acceptance, operational planning of order realization, and order realization, which is presented in Fig. 2.

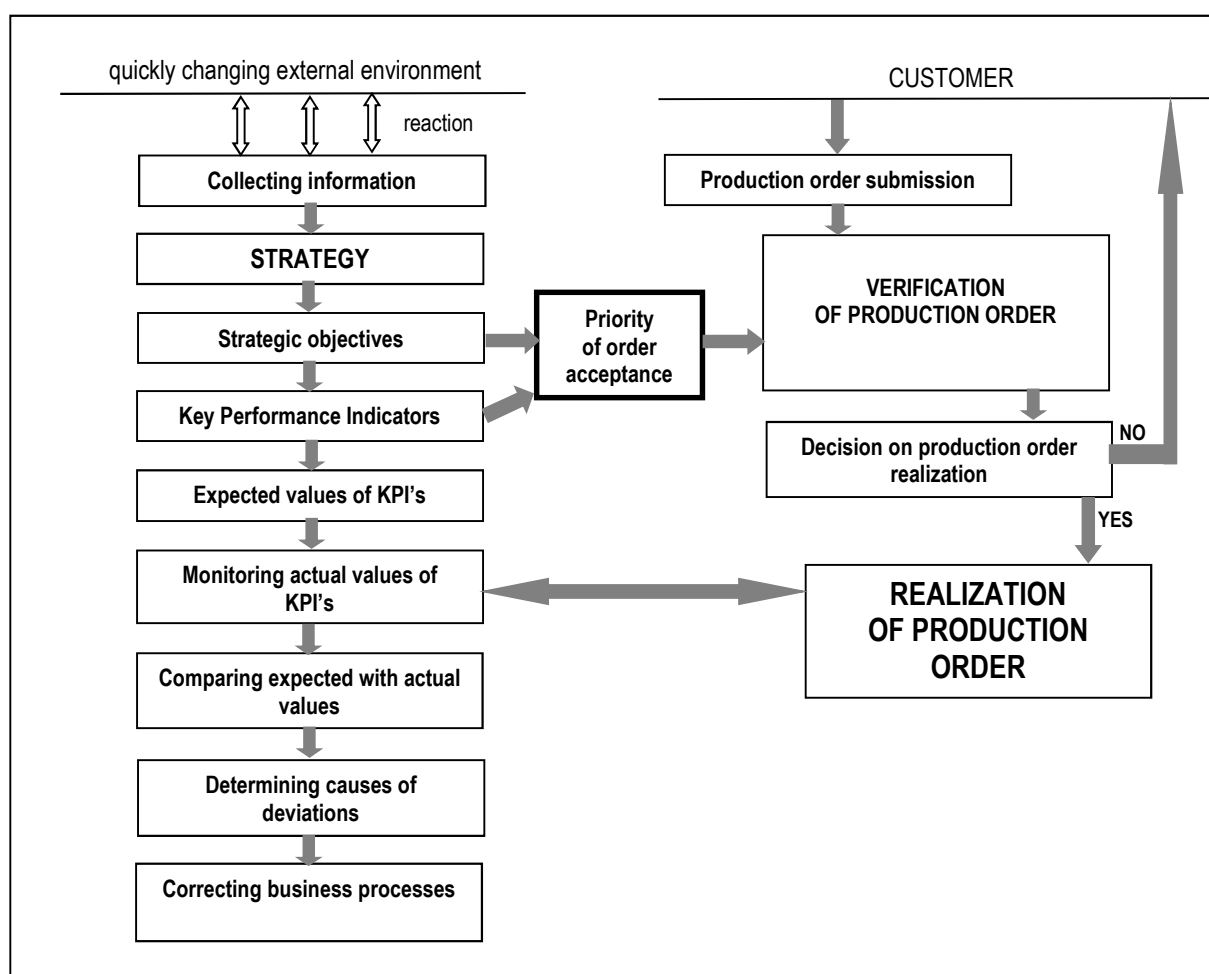
The proposed approach based on BSC for make-to-order manufacturing consists of ten steps:

- 1) collect information concerning changing environment and reaction(s);
- 2) clarify and translate vision and strategy;
- 3) determine strategic objectives in four perspectives;

- 4) determine key performance indicators (KPI's) for each strategic objective;
- 5) determine expected values of all KPI's;
- 6) monitor actual values of KPI's;
- 7) compare actual values with expected values of KPI's;
- 8) determine causes of deviations;
- 9) correction of business processes;
- 10) consider performance measurement in verification of production orders and a decision-making process about production order realization.

First, the company should design a system which can collect and analyse information concerning the changing external environment. A well designed information system is needed [2]. Then, the enterprise should clarify and define its vision and strategy. Most importantly, it is necessary to analyze an organizational chart, for deliverers and suppliers, key success factors and other strategic analysis.

**Fig. 2: Scheme of adoption of BSC in make-to-order manufacturing**



Source: own work

Next, strategic objectives in four perspectives: financial, customer, process, and learning and growth, are established. At this point, a strategy map can be designed. An example of a strategy map is presented in Fig. 3. The strategy map

illustrates how strategic objectives are connected with cause-effect compounds leading to the implementation of the strategy, and shows how the implementation to one perspective (the cause of) affects the

achievement of the aim in the next term (effect) [19].

Building of the strategy map starts from the financial perspective, which is the long-term goal of the company. It can be measured using a variety of indicators. Most commonly applied are: the size of income, indicators of profitability as well as shareholder value [19]. According to Kaplan and Norton enterprise financial strategy can be realized by two levers: increasing revenue, and productivity growth [12]. Revenue growth can be obtained through new sources of revenue (e.g., new products, new customers, new markets, etc.) or by increasing the value of revenues from currently supported clients (e.g. creating new needs and their satisfaction, deepening customer relationships, offering new products to existing customers, etc.). Productivity growth strategy is based on the assumption that financial effects can be achieved by reducing costs or optimizing the utilization of assets held. Therefore, the strategy to improve productivity relies on the following:

- reducing direct or indirect production costs, improving the structure of expenditure,
- increasing efficiency in the use of assets held by minimizing the size of working capital as a result of raising the efficiency of operational processes.

Setting objectives in the perspective of the client is subject primarily to the type of customers and their needs. A company must determine what constitutes value for the customer, which consists of a description of the products, prices, relationships, self-image, and other unique attributes [19].

In step four, key performance indicators for each strategic objective are determined, along with expected values of indicators. 4-6 of the most significant factors for each strategic objective should be determined and then the

indicators which can measure this factor must be defined. Definition of too many factors and indicators means that business processes are not easy to control and monitor.

A production order acceptance process plays a key role in make-to-order manufacturing. The success of this kind of enterprise very often depends on conditions which are determined during the negotiation with a customer. The speed of decision, quality of information and speed of information processing very often decide the quantity of orders realized in the production system. This process can only be measured using non-financial indicators.

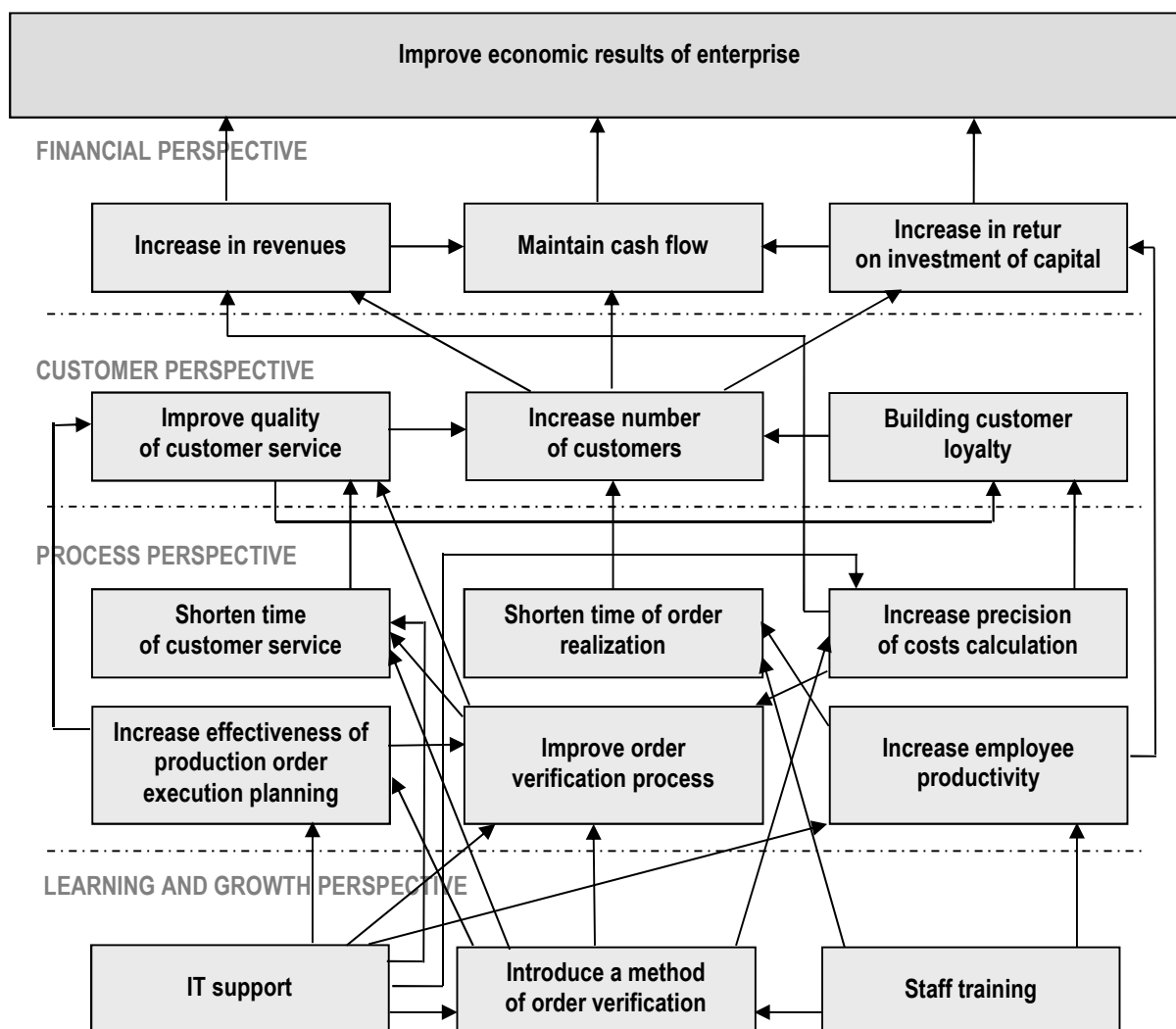
The next step relies on formulating the expected values of KPI's. The enterprise managers should be informed what values of KPI's guarantee realization of the strategy in the defined time.

Then, an enterprise must control and monitor strategy realization. Actual values of KPI's are tested and compared with expected values of KPI's. Causes of deviations should be carefully identified. A plan of business process correction must be defined according to them.

The main part of the proposed new approach is considering performance measurement in the verification of production orders and a decision-making process concerning production order realization. It is suggested that indicators are determined, which are called "priorities". Priorities are indicators which have the highest significance for the enterprise's strategy realization. Checking of priorities helps to choose a set of orders to realize which best fulfils the most important assumptions of the company strategy. This solution allows strategy realization to be commenced, beginning from the decision-making process concerning order acceptance.



Fig. 3: The strategy map



Source: own work

## CONCLUSION

The proposed approach allows the long-term strategy of a company to be linked with the daily decision-making process concerning order realization. It guarantees verification of production orders based on the indicators which help the strategy to be realized in the company.

A decision-making process for production order acceptance plays a key part in an enterprise with make-to-order manufacturing. Contracts with clients are concluded before production order realization, which means there is a need for highly detailed monitoring and control of business processes and a significant role of the verification process.

The Balanced Scorecard approach helps to measure performance of business processes and improve their monitoring and control. Key performance indicators help to guarantee an appropriate degree of product quality, execution time and costs of orders and also allow the re-planning of strategic objectives. Furthermore, KPI's can be used to support a decision-making process concerning acceptance and execution of production orders.

## BIBLIOGRAPHY

- [1] BABČAN, M., VIDOVÁ, H., BABČANOVÁ, D. Logistics and its impacts to environment. In: *Environmental Economics, Policy and International Environmental Relations: Proceedings 12th Annual International Conference of PhD. students, young scientists and researchers*. Prague, October 11-12, 2010, Prague: University of Economics, 2010, p. 56-62.
- [2] BASL, J., BLAZICEK, R., *Podnikové informacní systémy: podnik v informaci společnosti*, Praha: Grada Publishing, 2008, p. 283. ISBN: 978-80-247-2279-5
- [3] BRAGG S. M., *Wskaźniki w analizie działalności przedsiębiorstwa*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010, s. 8-13.
- [4] ČAMBÁL, M. HOLKOVÁ, A. LENHARTOVÁ, Z. *Základy manažmentu*. First Edition. Trnava: Alumni Press 2011, p. 195, ISBN 978-80-8096-138-1.
- [5] CEBECI, U., Fuzzy AHP-based decision support system for selecting ERP systems in textile industry by using balanced scorecard, in: *Expert System with Applications*, Vol. 36, Issue 5, July 2009, pp. 8900-8909.
- [6] DVORAKOVA, L., HOROVA, M., Integrace udržitelnosti do finančního řízení podniku a její vliv na hodnocení výkonnosti podniku, w: *Aktuální Problémy Podnikové Sféry*, Vydavatelství EKONOM, Bratislava 2012, s. 80-85.
- [7] EDL, M., KURKIN, O., The product Lifecycle Management, In: *Innovations in Information Management Systems*, (ed. A. S. Saniuk), Monograph, University of Zielona Góra, Pixel, 2011, p. 30-43, ISBN: 978-83-933843-0-3
- [8] ENGELHARDT, C., *Balanced Scorecard in der Beschaffung*, Carl Hanser Verlag München, Wien, 2002, s. 64.
- [9] HRABLIK CHOVANOVÁ, H., SAKÁL, P. *Operační analýza část I*, First Edition. Trnava: AlumniPress 2011, p. 242, ISBN 978-80-8096-151-0.
- [10] HSU, Y.-L., LIU, C.-C., Environmental performance evaluation and strategy management using balanced scorecard, in: *Environ Monit Assess*, Springer 2012, Vol. 170, pp. 599-607.
- [11] JABŁOŃSKI, A., JABŁOŃSKI, M., *Strategiczna Karta Wyników (Balanced Scorecard) Teoria i Praktyka*, Difin, Warszawa 2011, s. 22-24.
- [12] KAPLAN, R. S., NORTON, D. P., *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie?*, PWN, Warszawa 2001.
- [13] KAPLAN, R. S., NORTON, D. P., Linking the Balanced Scorecard to Strategy, in: *California Management Review*, Fall 1996, Vol. 39, pp. 53-79.
- [14] PORTER, M. E., Capital Disadvantage: America's Failing Capital Investment System, in: *Harvard Business Review*, September-October 1992.
- [15] PREISSNER, A., Balanced Scorecard in Vertrieb und Marketing, Planung und Kontrolle mit Kennzahlen, Carl Hanser Verlag München, Wien, 2002, s. 24.
- [16] PUDŁO, P., MESAROS, P., MESAROS, F., Influence of quality costs on the structure of total costs in medium-sized companies, In: *Acta oeconomica cassoviensia*, No 1/2009, p. 23-34.
- [17] STRAKA, M., MALINDŽÁK, D. Systém alokácie a layoutu výrobných a obalových zariadení firmy KAPA SERVIS, a.s. Košice, In: *INVENCE - INOVACE – INVESTICE*, VŠB-TU Ostrava, 2009, p. 529-534.
- [18] ŚWIDERSKA G. K. *Controlling kosztów i rachunkowość zarządcza*, Difin, Warszawa 2010.
- [19] ŚWIERK J., *Mapa strategii i strategiczna karta wyników w planowaniu działań przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2009, s. 94-98.
- [20] URDZIKOVÁ, J., JAKÁBOVÁ, M. Complaints management in terms of business practice in Slovakia, In: IC3K 2011. 3rd International Joint Conference on Knowledge Discovery, *Knowledge Engineering and Knowledge Management*. Paris, France 26-29 October, 2011. IJCCI 2011. 3rd International Joint Conference on Computational Intelligence. Paris, France 24-26 October, 2011 : KMIS 2011, International Conference on Knowledge Management and Information Sharing, SciTePress, 2011. - ISBN 978-989-8425-81-2, s. 302-305.
- [21] URDZIKOVÁ, J., MOLNÁROVÁ, D., Customer - the key to competitive advantage. In: *Management, Economics and Business Development in the New European Conditions: IV*. International Scientific Conference. Brno, 26.-27.5.2006, Brno, University of Technology, 2006,

[22] WOLTER, O., TQM Scorecard, die Balanced Scorecard in TQM – gefurten Unternehmen umsetzen, Carl Hanser Verlag Munchen, Wien, 2002, s. 275.

[23] Implementing the Balanced Scorecard at FMC Corporation: An Interview with Larry Brady, *Harvard Business Review*, September-October 1993, p. 143-147.

#### Authors:

**Eng. Anna Saniuk, Ph.D.**

University of Zielona Góra  
Institute of Computer Science and Production  
Management  
a.saniuk@iizp.uz.zgora.pl

**Doc. Eng. Krzysztof Witkowski, Ph.D**

Vice-Dean for Education Quality  
University of Zielona Góra  
Faculty of Economics and Management  
k.witkowski@wez.uz.zgora.pl

**Doc. Eng. Sebastian Saniuk, Ph.D**

Vice-Dean for Science  
University of Zielona Góra  
Faculty of Economics and Management  
s.saniuk@wez.uz.zgora.pl

## ADOPTION OF THE BALANCED SCORECARD APPROACH TO MAKE-TO-ORDER MANUFACTURING

**Anna Saniuk, Sebastian Saniuk, Krzysztof Witkowski**

**Abstract:** In the paper, implementation of the Balanced Scorecard approach in make-to-order manufacturing is proposed, not only for linking the strategy of the enterprise with operational planning, and for measuring the level of strategy realization, but also to develop conditions which are investigated during production order verification. This is one of the most important processes in make-to-order manufacturing. Taking too many orders may cause delays in implementation and contractual penalties, whereas taking too few orders results in unused system capacity, and the costs of lost opportunities.

In this paper it is proposed that the Balanced Scorecard approach is implemented in make-to-order manufacturing. The application of key performance indicators (KPI's) can be used to connect an enterprise's strategy and strategic goals, with monitoring and control of business processes during order realization and conditions which have to be fulfilled for the production order to be realized in the production system. This solution can improve a decision-making process for accepting production orders for realization. A set of production orders which allow the enterprise strategy to be achieved can be chosen.

**Keywords:** Balanced Scorecard, make-to-order manufacturing, performance measurement

**JEL Classification:** M11, M21

# BANKROTNÍ MODELY TRANZITIVNÍCH ZEMÍ

Dagmar Čámská

## ÚVOD

Článek se věnuje problematice bankrotních modelů používaných v tranzitivních evropských ekonomikách. Bankrotní modely obecně jsou nástrojem, který pomáhá analyzovat finanční situaci společnosti a poskytuje rychlou odpověď na otázku o finančním zdraví zkoumaného subjektu.

Předpovídání bankrotu je tématem, kterým se vědecká komunita seriózně zabývá od 60. let 20. století. První příspěvky v této oblasti nemůžeme detekovat v rámci České republiky (resp. tehdejšího Československa) a regionu střední a východní Evropy, protože hospodářská situace zde neodpovídala tržním podmínkám a odchod podnikatelských subjektů z trhu byl dán jinými než ekonomickými pohnutkami. Nástup používání modelů predikce finanční tísně je v České republice a ostatních zemích střední a východní Evropy spojen se změnou geopolitických podmínek. V 90. letech se systém centrální plánované ekonomiky mění na schéma tržní a s ním přicházejí i nucené odchody podniků z trhu z ekonomických důvodů, kdy další fungování a existence společnosti je neudržitelná.

Cílem článku je provést zmapování bankrotních modelů, které byly a jsou používány ve státech střední a východní Evropy. Prvním krokem je vyhledání modelů, na které navazuje jejich vzájemné porovnání. Hlavním přínosem příspěvku je, že pozornost české vědecké komunity je dosud převážně obrácena k modelům původně publikovaným ve Spojených státech amerických a dalších vyspělých ekonomikách.

## 1 FINANČNÍ ZDRAVÍ

Finanční zdraví a stabilita je klíčová pro každou společnost, protože žádná firma v současnosti nemůže na trhu dlouhodobě přežít, pokud není splněn alespoň tento základní předpoklad existence. Kapliński [8] shrnuje kritéria, na kterých závisí finanční situace podniku,

následovně: struktura finančních zdrojů, likvidita, solventnost, ekonomické zdroje, schopnost adaptability, generování zisku a schopnost maximalizovat tržní hodnotu.

Znalost finanční kondice není důležitá jen pro společnost samotnou, která disponuje všemi možnými dostupnými informacemi k jejímu posouzení, ale i pro subjekty, kteří se společností přicházejí do kontaktu a jejichž obchodní činnost je s ní provázaná. Mezi dotčené subjekty nejčastěji řadíme odběratele, dodavatele, stát nebo finanční instituce, jako banky a pojišťovny.

V souvislosti s výše vzpomínanou geopolitickou změnou došlo k potřebě monitorování finančního zdraví i v České republice a ostatních tranzitivních ekonomikách. Situace nebyla jednoduchá, otevřel se trh, velké státní podniky byly privatizovány, rozdělovány na menší celky, nové společnosti byly zakládány. Na trhu existovala najednou nejen řada subjektů, ale i nejistota a neznalost podmínek. Vše bylo doprovázené ještě nevyvinutým právním rámcem, jehož součástí byl např. tehdejší insolvenční zákon vycházející z praxe 30. let 20. století v Československu [15]. Jednou z možností, jak se v „džungli“ na jedné straně dobře si stojících společností a na straně druhé firem churavějících a neseriózních vyznat, byly bankrotní modely neboli modely predikce finanční tísně.

## 2 BANKROTNÍ MODEL Y

Bankrotní modely obecně jsou nástrojem, který pomáhá analyzovat finanční situaci společnosti a poskytuje rychlou odpověď na otázku o finančním zdraví zkoumaného subjektu. Za počátek vědecké práce na tomto tématu bývají označovány práce amerických ekonomů Beavera [4] a Altmana [1], který je v současnosti bez pochyby nejcitovanějším autorem v případě modelů nebo způsobů predikce finanční tísně podniků. Od 60. let 20. století vznikl bezpočet modelů předjímajících

finanční tíseň podniku. Prediktory bankrotu nevznikaly jen na univerzitách a ve výzkumných institucích, ale i v bankách nebo pro potřeby orgánů státní správy. V současnosti zřejmě nikdo není schopen přesně určit, kolik modelů, ať již založených na vícenásobné diskriminační analýze, logit modelu nebo neuronových sítích, vzniklo a bylo aktivně využíváno.

Situace České republiky a zemí s podobným historicko-ekonomickým vývojem byla odlišná. S nadsázkou si můžeme dovolit říci, že až v 90. letech naskočily do rozjetého rychlíku bankrotních modelů. Tržní ekonomika klade jiné nároky, a tak v řadě případů nastává proces přizpůsobování. Bankrotní modely jsou jen specifickým výsekem. Obecně se může přistoupit ke dvěma cestám – obrácení se do minulosti a hledání východisek tam, nebo přebírání zkušeností z vyspělých ekonomik.

Česká republika se navracela do minulosti při přípravě zákona o konkurzu a vyrovnání a naopak ve způsobech predikce finanční tísně zpočátku spoléhala na modely zahraniční. Dalším krokem bylo přizpůsobování zahraničních modelů domácím podmínkám a vše vrcholí konstrukcí modelů vlastních, které mají plně respektovat podmínky národní ekonomiky. Podobný vývoj můžeme pozorovat i v okolních zemích. Používané národní modely České republiky, Polska, Slovenska a Německa jsou podrobně popsány Čámskou [5].

Všeobecnou snahou českých autorů je věnovat se výhradně modelům pocházejícím z vyspělých tržních ekonomik typu Spojené státy americké nebo Velká Británie s doplňkem modelů českých. Příkladem tohoto vědeckého směru může být práce Karase s Režňákovou [9] nebo Maňasové [12]. Diskutované zahraniční modely již mnohokrát potvrdily svoji vypovídací schopnost, ale většinou je upozorňováno na skutečnosti, že vznikly v podmínkách vyspělých tržních ekonomik s fungujícím kapitálovým trhem, na základě historických dat (jejichž zastarávání je rychlé) a jsou poplatné jen některým vybraným odvětvím ekonomiky.

Reagujme na jiné podmínky ekonomiky a podívejme se na modely predikce finanční tísně, které jsou používány v zemích

s obdobným politicko-hospodářským vývojem, jako má Česká republika. Inspirací pro tento článek se staly snahy litevských a lotyšských výzkumníků. Zmapování bankrotních modelů používaných a zkonstruovaných v Pobaltí ale není snadné z důvodu špatné dostupnosti vědeckých článků, které na konci 90. let a i v průběhu nového století nebyly zařazovány do světových databází, ale jsou striktně dostupné na lokální úrovni.

Následující kapitola je vyústěním snahy o rešerši litevské a lotyšské literatury věnující se bankrotním indikátorům. Téma modelů predikce finanční tísně je neustále aktuální a vznikají další články a vědecké přístupy, takže není možno říci, že problematika by byla po 90. letech 20. století opuštěna. Nový impuls pro vědecké zkoumání nepochybně dala ekonomická krize, kdy se pobaltské státy musely vyrovnat i s 15% poklesem hrubého domácího produktu, což je věc historicky unikátní.

## 2.1 KONKRÉTNÍ FORMULE MODELŮ

Tato kapitola je věnována přiblížení konkrétních bankrotních indikátorů zkonstruovaných a používaných v Litvě a Lotyšsku. Cílem není poskytnout vyčerpávající vzorek, což není možno ze dvou hlavních důvodů – nezveřejněné (tajné) indikátory bank a dalších institucí finančního sektoru a obtížnost dohledání některých modelů v lokálním prostředí. Primárně budou citovány příspěvky pocházející z univerzitního prostředí.

Vývoj v 90. letech stejně jako v České republice začal přebíráním zkušeností ze zahraničí a dalším stupněm bylo přizpůsobení zahraničních modelů podmínkám domácího trhu. Uvedení modifikovaných Altmanových formulí bezprostředně následuje.

Šorins s Voronovou jsou autory indexu, který je přizpůsobením Altmanova indexu [1], poprvé publikovaného v roce 1968. Přizpůsobení není jen ve vahách, ale i ve vyhodnocovací tabulce. Pro názorné srovnání je uveden původní Altmanův index i index zkonstruovaný v roce 1997 dvojicí Šorins, Voronová. Původní

Altmanovo Z-Score je uvedeno rovnicí 1 a přísluší mu vyhodnocovací tabulka 1.

$$Z \text{ Score} = 3.107 \times \frac{EBIT}{A} + 0.998 \times \frac{S}{A} + 0.42 \times \frac{E}{L} + 0.847 \times \frac{RE}{A} + 0.717 \times \frac{NWC}{A} \quad (1)$$

Zdroj: [3]

Kde

*EBIT* Zisk před úroky a zdaněním (Earnings Before Interest and Tax)

*A* Celková aktiva

*S* Tržby za zboží, vlastní výroby a služby

*E* Vlastní kapitál

*L* Celkové cizí zdroje

*RE* Zadržené zisky

*NWC* Čistý pracovní kapitál.

**Tab. 1: Vyhodnocení finančního zdraví dle Altmanova Z Score**

Hodnocení	Z Score
Podnik ohrožený bankrotem	$Z < 1.23$
Šedá zóna	$1.23 < Z < 2.99$
Podnik finančně zdravý	$2.99 < Z$

Zdroj: [3]

Šorins s Voronovou zachovali Altmanovy poměrové ukazatele s výjimkou ukazatele rentability, v němž EBIT nahradili EBT, tj.

ziskem před zdaněním. Formule publikovaná v roce 1997 je uvedena níže.

$$\text{Šorins / Voronová} = -2.4 + 4.4 \times \frac{EBT}{A} + 0.7 \times \frac{S}{A} + 0.4 \times \frac{E}{L} + 3.5 \times \frac{RE}{A} + 2.5 \times \frac{NWC}{A} \quad (2)$$

Zdroj: [7]

**Tab. 2: Vyhodnocení finančního zdraví dle Z Score Šorins a Voronová**

Hodnocení	Z Score
Podnik ohrožený bankrotem s vysokou pravděpodobností	$Z < 0$
Riziko bankrotu je mírné	$Z = 0$
Pravděpodobnost bankrotu podniku nízká	$0 < Z$

Zdroj: [7]

Altmanovy ukazatele ve vzorci zůstávají zachovány a přibývá ještě konstanta (absolutní člen) o hodnotě 2,4, na základě čehož se upravují vyhodnocovací hranice. Přítomnost konstanty koresponduje i se závěry uváděnými Altmanem [2], samotná konstanta nám umožňuje za hraniční bod zvolit nulu, tj. podniky dosahující záporných hodnot jsou ohroženy bankrotem s vysokou pravděpodobností, naopak podniky hodnocené kladnými čísly jsou bankrotem ohroženy s pravděpodobností

nízkou. Nevýhodou indexu je, že zcela zmizela šedá zóna, která tvoří předěl mezi bankrotním a zdravým pásmem. Přesto jsou výsledky indexu velmi dobré, jak dokazuje Mackevicius se Schneidere [11]. Kromě výše diskutovaného indexu byly v jejich práci testovány i přístupy Savické a Irkutskas, ale jejich vypovídací schopnost byla nižší než 25 %, a proto zde nebudou uváděny.

Další úprava Altmanova indexu v Pobaltí je spojena s Merkeviciusem [13], který společně

se svými kolegy propojuje problematiku vícenásobné diskriminační analýzy použité E. Altmanem s umělými neuronovými sítěmi. Výsledkem jsou upravené koeficienty výše zmiňovaného Altmanova modelu a vypovídací

schopnost modelu se zvedla z necelých 72 % na více než 92 %. Pro potřeby transformace modelu byla opuštěna šedá zóna a hraničním bodem je hodnota 1,8.

$$Z \text{ Score revisited} = 2.8 \times \frac{EBIT}{A} + 0.4 \times \frac{S}{A} + 0.44 \times \frac{E}{L} + 0.843 \times \frac{RE}{A} + 0.717 \times \frac{NWC}{A} \quad (3)$$

Zdroj: [13]

Lace a Koleda [10] se naopak v současnosti snaží zkonstruovat model, který bude mít dostatečnou vypovídací schopnost pro podniky působící v sektoru služeb v Rize a okolí. Výchozím bodem pro jejich snahy jsou 4 modely – Altman (1968), Taffler (1983), Sneidere (2004) a Davidova (1999). První dva modely jsou používány mezinárodně, druhé dva

naopak lokálně v Lotyšsku a Litvě, a proto si je představíme.

Davidova je autorem R-modelu, který obsahuje 4 poměrové ukazatele a jeho vyhodnocovací tabulka neobsahuje 2 nebo 3 zóny, jak bývá nejčastěji zvykem, ale počet pásem je rozšířen na 5. Přesné znění modelu je uvedeno rovnicí 4.

$$R - \text{model} = 8.38 \times \frac{CA}{A} + 1.0 \times \frac{EAT}{E} + 0.054 \times \frac{S}{A} + 0.63 \times \frac{EAT}{RC} \quad (4)$$

Zdroj: [6]

Kde

CA Oběžná aktiva

A Celková aktiva

EAT Čistý zisk

E Vlastní kapitál

S Tržby za zboží, vlastní výrobky a služby

RC Provozní náklady.

**Tab. 3: Vyhodnocení finančního zdraví dle R-modelu**

Hodnocení	R
Pravděpodobnost bankrotu je 90 – 100 %	$R < 0$
Pravděpodobnost bankrotu je 60 – 80 %	$0 < R < 0.18$
Pravděpodobnost bankrotu je 35 – 50 %	$0.18 < R < 0.32$
Pravděpodobnost bankrotu je 15 – 20 %	$0.32 < R < 0.42$
Pravděpodobnost bankrotu je nižší než 10 %	$R > 0.42$

Zdroj: [6]

Posledním představeným modelem bude Model dvou faktorů. Na první pohled se model od ostatních dříve uvedených výrazně odlišuje, protože obsahuje jen dva poměrové ukazatele doplněné o absolutní člen. Ovšem v něm použité poměrové ukazatele jsou pro fungování

podniku klíčové, protože se jedná o ukazatel likvidity a zadluženosti. Zároveň upozorníme, že vyhodnocovací hranice jsou odlišné - čím nižší hodnota, tím pro analyzovaný podnik lépe. Obrácený systém vyhodnocování plyne z charakteru poměrového ukazatele zadluženosti. Zčásti diskutabilní model je ale

s úspěchy používán autorkami Lace a Koleda [10].

$$C1 = -0.3997 + 1.0736 \times RoL + 0.0579 \times \frac{L}{A} \quad (5)$$

Zdroj: [14]

Kde

RoL ukazatel likvidity

L celkové cizí zdroje

A celková aktiva.

**Tab. 4: Vyhodnocení finančního zdraví dle Modelu dvou faktorů (C1)**

Hodnocení	C1
Pravděpodobnost bankrotu je vysoká	$C1 > 0.3$
Pravděpodobnost bankrotu je průměrná	$-0.3 < C1 < 0.3$
Pravděpodobnost bankrotu je nízká	$C1 < -0.3$

Zdroj: [14]

### 3 DISKUSE

Uváděné modely by měly být společně zhodnoceny, a pro tento účel slouží kapitola diskuse. Všechny citované modely jsou primárně při své konstrukci založeny na využití metody vícenásobné diskriminační analýzy a čerpají pro své potřeby výhradně z dat uvedených v účetních výkazech a nemají zvýšené nároky na datové vstupy. Mírnou výjimkou je Merkeviciusův model, který v sobě spojuje vícenásobnou diskriminační analýzu doplněnou o umělé neuronové sítě, což v sobě kombinuje metodu ze 30. let, ale i nejnovější vědecké poznatky.

Tabulky vyhodnocení shodně vypovídají o různé míře pravděpodobnosti bankrotu podniku. Modely se liší šířkou pásem pro vyhodnocení. Nejméně obsahují stupně 2 a nejvíce stupňů 5, což již umožňuje podrobnou klasifikaci podniků. Přeci jen pouhé dva stupně evaluace nám způsobují problémy, protože podniky musí být striktně klasifikovány jako zdravé a nezdravé a neexistuje mezipásmo.

Vypovídací schopnost všech uváděných modelů byla v praxi testována. Model Šorinse s Voronovou se dobře uplatnil [11], naopak Lace s Koledou [10] používají Model dvou faktorů a R-model pro svoje výzkumy. Merkeviciusův model v článku [13] testován nebyl, protože samotný článek je deskriptivní

tohoto zrodu nebo přesněji řečeno přerodu z Altmanova modelu. Nutno zdůraznit, že vypovídací schopnost modelů byla testována na litevských a lotyšských datech a testování na českých datech je otázkou dalšího výzkumu.

### ZÁVĚR

Pozornost článku byla obrácena směrem k modelům predikce finanční tísně používaných v pobaltských státech Litva a Lotyšsko. Tyto země prošly podobným politicko-hospodářským vývojem jako Česká republika, což se odráží i na bankrotních modelech zkonstruovaných v tomto teritoriu. Možnost použití modelů vzniklých v tranzitivních ekonomikách by mohla být širší než pouhé přejímání modelů vzniklých s použitím dat vyspělých ekonomik.

Dostupnost modelů je často velmi problematická, protože články jimi se zabývající nejsou součástí mezinárodně uznávaných databází, které jsou k dispozici na českých vysokých školách, a proto si článek neklád cíl postihnout modely ve vybraném teritoriu vyčerpávajícím způsobem. Právě proto jsou spíše komunikovány modely, které jsou testovány, dále rozvíjeny a jejichž vypovídací schopnost je dostatečná. Příspěvek slouží jako protíváha modelů, které jsou přejímány ze západních ekonomik a které jsou díky mezinárodním databázím snáze dosažitelné.



## LITERATURA

- [1] ALTMAN, E.I. Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy. *Journal of Finance*, 1968, roč. 23, č. 4, s. 589 – 609. ISSN 00221082.
- [2] ALTMAN, E.I., HOTCHKISS, E. *Corporate Financial Distress and Bankruptcy*. New Jersey: Wiley Publishing, 2006. ISBN 9780471691891.
- [3] ALTMAN, E.I. *Predicting Financial Distress of Companies: Revisiting the Z-Score and ZETA (R) Models*. Handbook of Research in Empirical Finance, Cheltenham: E. Elgar, 2012, s. 7-36.
- [4] BEAVER, W. Financial ratios as predictors of failure. *Journal of Accounting Research*, 1966, roč. 4, č. 3, s. 71-111. ISSN 00218456.
- [5] ČÁMSKÁ, D. National view of bankruptcy models. In Conference Proceedings *International Days of Statistics and Economics*, 2012, s. 10. ISBN 978-80-86175-79-9.
- [6] DAVIDOVA, G. Quantity method of bankruptcy risk evaluation. *Journal of Risk Management*, 1999, č. 3, s. 13 – 20.
- [7] JANSONE, I., NESPORS, V., VORONOVA, I. Finanšu un ekonomisko risku ietekme uz Latvijas partikas mazumtirdzniecības nozares attīstību. *Scientific Journal of Riga Technical University Economics and Business Economy: Theory and Practice*, 2010, roč. 20, s. 59 - 64. ISSN 1407-7337.
- [8] KAPLINSKI, O. Usefulness and Credibility of Scoring Methods in Construction Industry. *Journal of Civil Engineering and Management*, 2008, roč. 14, č. 1, s. 21-28. ISSN 1392-3730.
- [9] KARAS, M., REŽŇÁKOVÁ, M. Financial Ratios as Bankruptcy Predictors: The Czech Republic Case. In PAVELKOVÁ, D., STROUHAL, J., PASEKOVÁ, M. (ed.): *Proceedings of the 1<sup>st</sup> WSEAS International Conference on Finance, Accounting and Auditing (FAA '12)*, 2012, s. 86 – 91. ISBN 978-1-61804-124-1.
- [10] KOLEDA, N., LACE, N. Development of Comparative-Quantitative Measures of Financial Stability for Latvian Enterprises. *Economics & Management*, 2009, roč. 14. ISSN 1822-6515.
- [11] MACKEVICIUS, J., Sneidere, R. Insolvency of an Enterprise and Methods of Financial Analysis for Predicting It. *Ekonomika*, 2010, roč. 89, č. 1, s. 49 – 66. ISSN 1392-1258.
- [12] MAŇASOVÁ, Z. *Úpadky podniků v České republice a možnosti jejich včasné predikce*. Disertační práce. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2008.
- [13] MERKEVICIUS, E., GARŠVA, G., GIRDZIJAUSKAS, S. A Hybrid SOM-Altman Model for Bankruptcy Prediction. In Alexandrov et al. (ed.): *ICCS 2006*, 2006, s. 364 – 371.
- [14] SCHNEIDER, R. Financial methods historical development and implementation in enterprises solvency prediction. Riga: LU, 2004.
- [15] SMRČKA, L., SCHÖNFELD, J., ŠEVČÍK, P. The Possibilities of Reforming Czech Insolvency Law. In PAVELKOVÁ, D., STROUHAL, J., PASEKOVÁ, M. (ed.): *Proceedings of the 1<sup>st</sup> WSEAS International Conference on Finance, Accounting and Auditing (FAA '12)*, 2012, s. 192 – 198. ISBN 978-1-61804-124-1.

### Autor:

**Ing. Bc. Dagmar Čámská**

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta podnikohospodářská

Katedra podnikové ekonomiky

dagmar.camska@vse.cz

## **BANKRUPTCY MODELS OF TRANSITION COUNTRIES**

**Dagmar Čámská**

**Abstract:** This paper is focused on bankruptcy prediction models used in transition economies, namely Latvia and Lithuania. Bankruptcy models or models predicting financial distress are tools which can help analyse financial situation of a business unit and provide a quick answer about financial health. Research beginnings could be found in works of Beaver and Altman who is the most cited author in this area worldwide. Before 90's the need of predicting corporate financial distress did not exist in Central and Eastern Europe because the economy functioning was not based on the market. Collapse of the Eastern bloc brought not only political but also economic changes. It has brought a wave of acceptance of foreign bankruptcy models which was followed later by creation of own models. These models should respect conditions of transition economies and countries in this territory which should improve the models accuracy in comparison with models created in developed countries. The national approaches of bankruptcy prediction have not been examined yet. This paper provides an introduction of several models used and created in Latvia and Lithuania.

**Key words** transition countries, bankruptcy, Altman, prediction models

**JEL Classification** G30, G32, G33

## DAŇOVÁ SPRÁVEDLNOST POPLATNÍKŮ DANĚ Z PŘÍJMŮ FYZICKÝCH OSOB: Z POHLEDU PŘÍJMŮ Z PRONÁJMU A PRODEJE NEMOVITOSTI

Pavel Semerád, Lucie Bartůňková

### ÚVOD

Abraham Maslow formuloval teorii motivační struktury zdravého člověka. Rozlišil různé skupiny potřeb a vymezil jejich hierarchii známou jako Maslowova pyramida. Do základních potřeb, označovaných jako potřeby bezpečnosti, zahrnul také bydlení [5]. Každý se v životě staví před otázku, jak co nejlépe zajistit potřebu svou a svých nejbližších. Současně zohledňuje své potřeby a požadavky v různé etapě života např. vzdálenost do zaměstnání, předškolního a školního zařízení, dostupnost lékařské péče a nároky na dopravní spojení.

Mnoho lidí sní o vlastní nemovitosti, ale ne každý na ni získá dostatečné finanční prostředky, aby sny naplnil. Na trhu se tak objevuje další skupina obyvatel – pronajímatelé. Pronájem je jednou z možností, jak vyřešit (i dočasně) bytovou potřebu [8]. Pronajímatelé, fyzické osoby, pronajímají své nemovitosti za úplatu nájemcům a tento příjem je potom zdaněn v souladu se Zákonem o daních z příjmů (dále jen „Zákon DP“) [10]. Příjmy z pronájmu u fyzických osob jsou zdaněny buď v § 7 příjmy z podnikání a z jiné samostatné výdělečné činnosti (dále též OSVČ – osoba samostatně výdělečně činná), anebo v § 9 příjmy z pronájmu. Rozlišovacím kritériem je skutečnost, zda má fyzická osoba pronajímanou nemovitost zahrnutou v obchodním majetku či nikoliv. Zdanění v obou případech má svá specifika a odlišnosti.

Jestliže se vlastník rozhodne prodat nemovitost, musí opět rozlišit, zda byla vložena do obchodního majetku nebo ne. Příjem z prodeje může být osvobozen, jestliže jsou splněny podmínky dle § 4 Zákona DP. Prodej nemovitosti je zdaněn daní z převodu nemovitostí ve výši 3% ze základu daně. §10 odst. 1 písm. a) Zákona ČNR č. 357/1992 Sb., o dani dědické, dani darovací a dani z převodu nemovitostí, stanovuje jedno z možných posouzení základu daně porovnáním ceny

sjednané a ceny zjištěné dle zvláštního právního předpisu. Základem je pak cena vyšší z obou porovnávaných.

Odlišnosti ve způsobu zdanění mohou u poplatníků daně z příjmů vyvolávat diskuzi, zda je daňově spravedlivé, aby stejné nemovitosti byly zdaněny různě. Poplatník, který má nemovitost v obchodním majetku, se může cítit znevýhodněn. Jeho zdanění může být v rozporu s horizontální spravedlností a může pociťovat diskriminaci oproti jiné skupině poplatníků. Dle Mankiwa [5] nastává horizontální spravedlnost tehdy, pokud poplatníci podléhají stejné výši daně. Mimo zdanění sazbou daně z příjmů podléhá tento příjem také sociálnímu a zdravotnímu pojištění.

### 4 CÍL A METODIKA

Cílem tohoto příspěvku je na základě modelových příkladů vyhodnotit složky daně z příjmů fyzických osob v České republice z hlediska naplňování principu daňové spravedlnosti.

Pro naplnění stanovených cílů byly využity standardní vědecké metody, které umožnily objektivní

a systematický kvalitativní popis dané problematiky. Jedná se zejména o metodu analýzy, komparace a deskripce. Pomocí analýzy trhu byly identifikovány významné skutečnosti při zdaňování nemovitostí. Pomocí metody komparace byla porovnána zdanění dvou poplatníků, z nichž jeden z nich měl pronajímanou (prodávanou) nemovitost zahrnutou v obchodním majetku. Metodou deskripce došlo k aplikaci zákona a doporučených postupů při zdanění.

## 5 VÝSLEDKY

### 5.1 SOCIÁLNÍ POJIŠTĚNÍ

Sociální pojištění se z pohledu OSVČ skládá z pojistného na důchodové zabezpečení (28 %), příspěvku na politiku zaměstnanosti (1,2 %) a nemocenského pojištění (2,3 %) [1]. Nemocenské pojištění je dobrovolné, ostatní zbylé dvě složky jsou povinné.

U sociálního pojištění se rozlišují činnosti na hlavní a vedlejší. Jestliže se OSVČ rozhodne k účasti na nemocenském pojištění, platí zálohy alespoň v minimální výši. V roce 2012 platí OSVČ minimální pojistné 1836 Kč měsíčně, tuto výši pak platí až do dalšího podání Přehledu o příjmech a výdajích. Ten je OSVČ povinna podat nejpozději jeden měsíc od termínu podání daňového přiznání, tj. za rok 2011 nejpozději do 2. května 2012 nebo do 1. srpna 2012, zpracovával-li daňové přiznání daňový poradce.

### 5.2 ZDRAVOTNÍ POJIŠTĚNÍ

Zdravotní pojištění platí povinně každý občan České republiky a to buď jako samoplátce nebo je za něj placeno státem (jedná se např. o studenty, důchodce, atd.). Za zaměstnance provádí výpočet a odvod zaměstnavatel. Pojistné je ve výši 13,5 % z vyměřovacího základu [8]. Minimální vyměřovací základ pro rok 2012 je 12 568,50 Kč. Maximální vyměřovací základ je ve výši 72 násobku průměrné měsíční mzdy, která v roce 2012 činí 25 137 Kč, tedy 1 809 864 Kč. Minimální záloha pro OSVČ je 1697 Kč. Pojistné je splatné do osmi dnů následujících po měsíci, za které pojistné náleží. Doplatit pojistné potom musí pojištěnec do osmi dnů po podání Přehledu o příjmech a výdajích OSVČ.

### 5.3 PŘÍJMY Z PRONÁJMU NEMOVITOSTÍ

Pro potřeby výpočtu daňové povinnosti byla zvolena následující nemovitost. Pan Novák koupil 9. prosince 2010 (zápis do katastru nemovitostí) ve Znojmě rodinný dům o dvou nadzemních podlažích. Pořizovací cena byla 2 000 000 Kč. Od uvedeného data má zde také trvalé bydliště (nemovitost byla vložena do obchodního majetku podnikatele).

Pan Novák upravil 1. nadzemní podlaží na dva byty, které pronajímá. V roce 2012 byly jeho měsíční příjmy z obou bytů 25 000 Kč vč. inkasa. Výdaje, které mu vznikly ve zdaňovacím období, byly 180 000 Kč. Protože tuto nemovitost využívá také pro své bytové potřeby, krátí tyto výdaje koeficientem 2/3. Daňově uznatelné výdaje tak činí 120 000 Kč. Pro zjednodušení předpokládáme, že poplatník nemá další příjmy, je svobodný a bezdětný.

### 5.4 ZDANĚNÍ PŘÍJMŮ Z PRONÁJMU

Celkové zdanitelné příjmy dle § 7 (i dle § 9) byly ve zdaňovacím období (25 000 Kč x 12) 300 000 Kč. Základ daně z příjmů fyzických osob se vypočte jako rozdíl mezi příjmy a výdaji. Poplatník má na výběr, zda uplatní výdaje dle § 24 Zákona DP (výdaje vynaložené na dosažení, zajištění a udržení příjmů), anebo tyto výdaje uplatní ve výši 30 % z příjmů (§ 7 odst. 7 písm. d; resp. § 9 odst. 4 Zákona DP). Daňově výhodnější je v tomto příkladu uplatnit výdaje ve skutečné výši tzn. 120 000 Kč. Dílčí základ daně pak vynásobí sazbou ve výši 15%. Poplatník si může odečíst od vypočtené daně slevu na poplatníka, která pro rok 2012 činí 24 840 Kč (§ 35 ba, Zákona DP).

$$\text{Dílčí základ daně} = 300\,000\text{ Kč} - 120\,000\text{ Kč} = 180\,000\text{ Kč.}$$

$$\text{Daň z příjmů fyzických osob} = 180\,000\text{ Kč} \times 15\% = 27\,000\text{ Kč.}$$

$$\text{Výsledná daň z příjmů po odečtení slevy na dani} = 27\,000\text{ Kč} - 24\,840\text{ Kč} = 2\,160\text{ Kč.}$$

**Komparace daňových povinností u § 7 a § 9**

$$\text{Výpočet sociálního pojištění} = 180\,000 \text{ Kč} \times 31,5 [\%] = 56\,700 \text{ Kč}$$

Vyměřovací základ 15 000 Kč.

$$\text{Výpočet zdravotního pojištění} = 2\,025 \times 12 = 24\,300 \text{ Kč}$$

**Tab. 2: Komparace daňových povinností u obou variant**

Položka	OSVČ - § 7	Pronájem - § 9 bez dalších příjmů
Daň z příjmů	2 160 Kč	2 160 Kč
Sociální pojištění	56 700 Kč	x
Zdravotní pojištění	24 300 Kč	24 300 Kč
Celkem	83 160 Kč	26 460 Kč

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Jak je vidět v tab. 1 největší rozdíl ve zdanění téměř dvou stejných poplatníků je u sociálního pojištění, které není poplatník povinen platit u pronájmu dle §9.

**5.5 ZDANĚNÍ PŘÍJMU Z PRODEJE NEMOVITOSTÍ**

Jestliže se prodává nemovitost nezařazená v obchodním majetku, je nutné správně určit délku vlastnictví nemovitostí. Dle § 4 Zákona DP jsou příjmy z prodeje majetku – bytu, rodinného domu, aj. osvobozeny v případě, že:

- a) v něm měl prodávající trvalé bydliště nejméně 2 roky před prodejem [...] § 4 odst. 1 písm. a
- b) přesáhne-li doba mezi nabytím a prodejem dobu pěti let [...] § 4 odst. 1 písm. b

Aby byl majetek zahrnutý v obchodním majetku od daně osvobozen, musí být nejprve vyjmut z obchodního majetku a musí být splněn stejný časový test, tedy 2 roky, příp. 5 let. V opačném

případě jsou příjmy zdaněny dle § 7 Zákona DP. Základem daně je rozdíl mezi příjmy a výdaji.

Výše uvedenou nemovitost se pan Novák rozhodne prodat. Prodá ji 10. prosince 2012 za 2 400 000 Kč. Pro názornost nebude vykazovat poplatník v roce 2012 jiné příjmy.

Z pohledu poplatníka, který nemá nemovitost v obchodním majetku, je nutné rozlišit dobu vlastnictví (trvalého bydliště).

Doba nabytí  
(trvalé bydliště od): 9. prosince 2010

Prodej: 10. prosince 2012

Poplatník splnil podmínku trvalého bydliště (déle než 2 roky) a z tohoto důvodu je příjem od daně osvobozen. Pokud by nesplnil podmínku osvobození, byl by příjem zdaněn dle § 10 Zákona DP.

Tab. 2: Výpočet daňové povinnosti poplatníka dle § 7 Zákona DP

Položka	Výše
Pořizovací cena	2 000 000 Kč
Prodejní cena	2 400 000 Kč
Dílčí základ daně § 7	400 000 Kč
Základ daně	400 000 Kč
Sazba daně	15 %
Daň	60 000 Kč
Sleva na poplatníka	24 840 Kč
Daň po slevě	35 160 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Podobně jako z pronájmu i u prodeje se z příjmu odvádí sociální a zdravotní pojištění.

$$\text{Výpočet sociálního pojištění} = 400\,000 \text{ Kč} \times 31,5 [\%] = 126\,000 \text{ Kč}$$

Vyměřovací základ je 33 334 Kč.

$$\text{Výpočet zdravotního pojištění} = 4\,500 \times 12 = 54\,000 \text{ Kč.}$$

Tab. 3: Komparace daňových povinností obou poplatníků

Položka	OSVČ - § 7	Poplatník § 10	Poplatník § 10 nesplní podmínku § 4
Daň z příjmů	35 160 Kč	osvobozen § 4	35 160 Kč
Sociální pojištění	126 000 Kč	x	x
Zdravotní pojištění	54 000 Kč	x	54 000 Kč
Celkem	215 160 Kč	osvobozen	89 160 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

## 5.6 DAŇ Z PŘEVODU NEMOVITOSTÍ

Daň z převodu nemovitostí je daní, které podléhají všechny převody nemovitostí za úplatu. Platí ji prodávající. Základem daně u prodeje je buď prodejní cena, anebo cena zjištěná dle zvláštních právních předpisů (např. posudek znalce) a to podle toho, která z nich je vyšší.

Prodejní cena v modelovém příkladu byla 2 400 000 Kč. Pokud tato cena odpovídá i ceně zjištěné, potom daň z převodu nemovitostí bude 3 % ze základu daně, tj. 72 000 Kč.

## 6 DISKUZE

Daňové povinnosti všech fyzických osob nejsou stejné, jak je ukázáno na předchozích modelových příkladech. Závisí na způsobu vlastnictví a délce vlastnictví. I když by se mohlo jednat o dvě naprosto stejné nemovitosti, rozdíl je významný kvůli sociálnímu pojištění u OSVČ. Poplatník se nemůže placení sociálního pojištění vyhnout, jelikož by tento skutek mohl být považován za trestný čin (§ 240 trestního zákoníku, zkrácení daně, poplatku a podobné povinné platby) [9].

Další vzniklý rozdíl byl způsoben osvobozením prodeje od daně z příjmů při splnění zákonem

stanovených podmínek. Otázkou tak zůstává daňová spravedlivost. Je daňově spravedlivé, aby dva téměř stejní poplatníci platili různou část ze svých příjmů? Požadavek spravedlnosti definoval i Adam Smith ve svých čtyřech daňových kánonech [3]. V každém státě by měli občané přispívat na výdaje na správu státu částkou, která by co nejlépe odpovídala jejich možnostem [4]. Dle modelového příkladu tomu však není. Pro

vysvětlení je využita analogie k daňové kvótě a složené daňové kvótě. Daňová kvóta je velmi často používaným kritériem pro zhodnocení daňových systémů a srovnání míry celkového daňového zatížení jednotlivých poplatníků v mezinárodním měřítku [6]. Složená daňová kvóta zahrnuje daň a sociální pojištění v poměru k HDP. Pro potřeby tohoto příspěvku jsou níže vypočteny poměry daňové zátěže (povinných plateb) k základu daně.

### Pronájem § 7

$$\text{Poměr daňové zátěže § 7} = \frac{\text{daň}}{\text{základ daně}} = \frac{2\,160}{180\,000} \times 100 = 1,20 \%$$

$$\text{Poměr povinných plateb dle § 7} = \frac{\text{daň} + \text{ZP} + \text{SP}}{\text{základ daně}} = \frac{83\,160}{180\,000} \times 100 = 46,20 \%$$

### Pronájem § 9

$$\text{Poměr daňové zátěže dle § 9} = \frac{\text{daň}}{\text{základ daně}} = \frac{2\,160}{180\,000} \times 100 = 1,20 \%$$

$$\text{Poměr povinných plateb dle § 9 bez dalších příjmů} = \frac{\text{daň} + \text{ZP}}{\text{základ daně}} = \frac{2\,160 + 24\,300}{180\,000} \times 100 = 14,70 \%$$

### Prodej § 7

$$\text{Poměr daňové zátěže dle § 7} = \frac{\text{daň}}{\text{základ daně}} = \frac{35\,160}{400\,000} \times 100 = 8,79 \%$$

$$\text{Poměr povinných plateb dle § 7} = \frac{\text{daň} + \text{pojištění}}{\text{základ daně}} = \frac{172\,324}{400\,000} \times 100 = 43,08 \%$$

Prodej § 10 pokud by nebylo osvobozeno a nebyl by splněn časový test

$$\text{Poměr daňové zátěže dle § 10} = \frac{\text{daň}}{\text{základ daně}} = \frac{35\,160}{400\,000} \times 100 = 8,79 \%$$

$$\text{Poměr povinných plateb dle § 10} = \frac{\text{daň} + \text{pojištění}}{\text{základ daně}} = \frac{89\,160}{400\,000} \times 100 = 22,29 \%$$

V rovnicích je vyčíslen poměr daňové zátěže k základu daně (poměr povinných plateb k základu daně), která je u § 7 více než 40 %, zatímco u § 9 jsou poplatníci zvýhodněni a daňová zátěž je tak nižší. Z pohledu poplatníků je proto výhodnější nekládat nemovitosti do obchodního majetku, ale ponechat si je jako fyzické osoby. Do daňově uznatelných výdajů lze zahrnout podobně jako u OSVČ výdaje na opravy, výdaje pro zaměstnance, na reklamu,

lze odpisovat majetek dle odpisových skupin, vytvářet zákonné i ostatní rezervy apod.

Je zde jeden faktor, který by měl být zmíněn. Jestliže poplatník nemá žádné další příjmy, musí si sám platit zdravotní pojištění, což odpovídá částce 24 300 Kč za rok. Úspora je však na sociálním pojištění, které se (zatím) z příjmů dle § 9 neodvádí. Legislativce by pro naplnění daňové spravedlnosti mohl zákonem zavést povinnost odvádět sociální a zdravotní pojištění z pronájmu nemovitosti. Stejně tak by

však mohl vyjmout nemovitosti z této povinnosti. Jako reálnější, s ohledem na veřejné finance a deficit státního rozpočtu, vychází první z variant. Do té doby lze poplatníkům doporučit, není-li pronájem nemovitostí jejich hlavní (a jediný) zdroj příjmů, nevkládat majetek do obchodního majetku. Fyzická osoba ručí za své závazky veškerým majetkem, tzn. i majetkem, který není v obchodním majetku podnikatele. Daňově optimálnější vychází zdanit nemovitosti v § 9.

## ZÁVĚR

Cílem tohoto příspěvku bylo provést zhodnocení daňové spravedlnosti u vlastníků nemovitosti na základě komparace způsobu zdanění dle § 7 a § 9 (§ 10) Zákona o daních z příjmů. Byly vyhodnoceny dva různé způsoby zdanění příjmů – z pronájmu a z prodeje nemovitosti.

Rozdíly v celkově zaplacených částkách daně, byly ovlivněny dalšími povinnými platbami a to sociálním a zdravotním pojištěním. Svůj význam má také § 4 Zákona o daních z příjmů, který osvobozuje příjmy z prodeje nemovitosti v případě splnění podmínky o délce vlastnictví nebo podmínky o trvalém pobytu. Zatímco u OSVČ bylo daňové zatížení (myšleno daně a sociální a zdravotní pojištění) větší než 40 %, u poplatníka zdaňujícího podle § 9 méně než 15 %. Pro poplatníka je tedy výhodnější zdaňovat příjmy v § 9, nikoliv § 7, protože si může uplatnit stejné výdaje jako OSVČ. Stejně dopadla i komparace u prodeje § 7 a § 10. U § 10 je z pohledu poplatníka výhodné sledovat podmínku osvobození, která mu může přinést velkou úsporu.

Daň z převodu nemovitostí je jednou z dalších daní, kterou musí platit všichni poplatníci bez ohledu na způsob zdaňování daní z příjmů. Tato daň navyšuje daňovou zátěž a podobně jako ostatním povinným platbám se ji nelze vyhnout.

Na modelových příkladech byla znázorněna také daňová nespravedlnost mezi poplatníky se stejným druhem příjmů, což odporuje horizontálnímu principu v České republice.

Tento článek vznikl za podpory projektu IGA č. 25/2012 s názvem Daňová spravedlnost v podmínkách České republiky na Provozně ekonomické fakultě Mendelovy univerzity v Brně.

## LITERATURA

- [1] Česká správa sociálního zabezpečení. Sazba pojistného [online]. 2011. [cit. 2012-07-26]. Dostupné z: <http://www.cssz.cz/cz/pojistne-na-socialni-zabezpeceni/vyse-a-platba-pojistneho/sazba-pojistneho.htm>
- [2] FREY, Ch. W. *The Kyoto protocol-a victim of supply security?: or: if Maslow were in energy politics*. Energy Industries & Issues, World Economic Forum, 2004. Volume 33. Issue 2. p. 1253-1256.
- [3] HRUŠKA, J. *Daňová propedeutika*. 1. vyd. Brno: Sting. 2007. 68 s. ISBN 978-80-86342-68-9.
- [4] MALÝ, I. *Přednáška č. 9: Základy daňové teorie. Daně jako historická kategorie. Daňové principy. Spravedlnost a efektivnost zdanění*. [online]. Brno: Masarykova univerzita. [cit. 2012-07-27]. Dostupné z: [http://www.econ.muni.cz/~ivan/xxx/subjects/ver\\_eco\\_n/prednes9.htm](http://www.econ.muni.cz/~ivan/xxx/subjects/ver_eco_n/prednes9.htm)
- [5] MANKIW, N. G. *Zásady ekonomie*. 1. vyd. Praha: Grada. 1999. 763 s. ISBN 80-7169-891-1.
- [6] PUCHINGER, Z. *Úvodní kapitoly k daňové teorii: Daňová soustava ČR*. 1. vyd. Olomouc. 2006. Univerzita Palackého. 156 s. ISBN 80-244-1298-5.
- [7] SEMERÁD, P. *Daňové dopady na majitele nemovitostí*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Ústav soudního inženýrství, 2011. 112 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Eva Vítková, Ph.D.
- [8] Všeobecná zdravotní pojišťovna. Změny v platbě zdravotního pojištění [online]. 2011. [cit. 2012-07-26]. Dostupné z: <http://www.vzp.cz/platci/aktuality/zmeny-v-platbe-zdravotniho-pojisteni>
- [9] Zákon č. 40/2009 Sb., trestní zákoník, ve znění pozdějších předpisů.
- [10] Zákon ČNR č. 357/1992 Sb. o dani dědické, dani darovací a dani z převodu nemovitostí, ve znění pozdějších předpisů
- [11] Zákon č. 586/1992 Sb., zákon o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů.



**Autoři:**

**Ing. et Ing. Pavel Semerád**

Mendelova univerzita v Brně

Provozně ekonomická fakulta

Ústav účetnictví a daní, pavel.semerad@atlas.cz

**Ing. Lucie Bartůňková**

Mendelova univerzita v Brně

Provozně ekonomická fakulta

Ústav účetnictví a daní

xbartunk@node.mendelu.cz

**TAX JUSTICE AMONG PERSONAL INCOME TAXPAYERS: FROM THE VIEWPOINT OF RENTAL INCOME AND INCOME FROM THE SALE OF REAL ESTATE**

**Pavel Semerád, Lucie Bartůňková**

**Abstract:** The objective of this paper was to make an assessment of tax justice among real estate owners on the basis of comparison of the method of taxation in accordance with § 7 and § 9 (§ 10) of the Income Tax Act. Two different methods of income taxation were evaluated – rental income and income from the sale of property.

Differences in total tax payments were affected by some other compulsory payments, i.e. social insurance and health insurance. Of importance is also § 4 of the Income Tax Act, according to which incomes from the sale of property are tax-exempt if the condition of the length of ownership or the condition of permanent residence is satisfied. Whereas the tax liability of the sole trader (i.e. taxes, social insurance and health insurance) was over 40 %, the tax liability of the taxpayer paying taxes in accordance with § 9 was 1.20%. An increase would be caused by the obligation to pay health insurance provided rental income was the only source of taxable income. For the taxpayer it is advantageous to tax income in accordance with § 9 and not § 7 because he can deduct the same expenses as the sole trader.

The same was evident when sales in accordance with § 7 and § 10 were compared. Even if in §10 no exemption was granted in compliance with § 4, there is still difference in social insurance paid.

Model examples were also used to illustrate tax injustice among taxpayers with the same kind of income, which contradicts the horizontal principle in the Czech Republic.

This paper was funded by IGA Project no. 25/2012 entitled Tax justice in the conditions of the Czech Republic carried out at the Faculty of Business and Economics, Mendel University in Brno.

**Keywords:** Income tax, property, real estate, tax justice, tax payer

**JEL Classification:** H20, H22, H24

# DOPADY IMPLEMENTACE BASEL III NA FINANČNÍ ŘÍZENÍ PODNIKŮ

Martina Kotková, Michaela Krechovská

## ÚVOD

Příspěvek si klade za cíl zmapovat dopad zavedení nové bankovní regulace Basel III na podniky a jejich finanční řízení. Koncepty bankovní regulace známé jako Basel I, Basel II a nejnověji i Basel III se vyvíjejí průběžně v souvislosti s rozvojem bankovního podnikání a potřebou řídit a minimalizovat jeho rizika. V roce 2010 byl Basilejským výborem pro bankovní dohled předložen nový návrh bankovní regulace známý jako Basel III, který reaguje na nedávnou krizi finančního sektoru. Cílem nejnovějšího konceptu bankovní regulace je zejména posílení kapitálové struktury a likvidity bank a tím i jejich odolnosti vůči finančním otřesům. Vývojem bankovní regulace se zabývá první část příspěvku. Ve své druhé části je příspěvek zaměřen na analýzu výzkumu dopadů nově navržené regulace Basel III na strukturu finančních zdrojů podnikatelských subjektů a podnikovou výkonnost.

## 1 VÝVOJ REGULACE HOSPODAŘENÍ BANK BASILEJSKÝM VÝBOREM PRO BANKOVNÍ DOHLED

Do poloviny 70. let minulého století nebyla činnost mezinárodních institucí regulována na mezinárodní úrovni. V této době začínaly banky postupně rozšiřovat své mezinárodní aktivity, což přimělo jednotlivé národní regulátory finančních institucí úžeji spolupracovat a koordinovat svoji činnost. Velmi rychle došlo k poznání, že struktura a stupeň vývoje a kontroly finančních a bankovních systémů se v jednotlivých zemích podstatně odlišují. V každé zemi byly jiné podmínky pro poskytování úvěrů a pro vstup subjektů na finanční a kapitálové trhy.

V roce 1975 byl guvernéry centrálních bank zemí skupiny G-10 vytvořen stálý výbor bankovního dohledu (Committee on Banking Regulation and Supervisory Practises - CBRSP), který byl později přejmenován na

Basilejský výbor pro bankovní dohled (Basle Committee on Banking Supervision - BCBS) [9]. Založení tohoto výboru představovalo první krok vedoucí ke spolupráci regulačních orgánů a k regulaci finančních rizik na mezinárodní úrovni.

Prvotním úkolem BCBS se stala koordinace národních režimů bankovních dohledů. V roce 1988 došlo k podpisu basilejské kapitálové dohody (Basel Capital Accord – Basel I), která se týkala problematiky úvěrového rizika a zavedla standard minimální kapitálové přiměřenosti, který řeší poměr bankovního kapitálu k rizikovým úvěrům [4]. Tato dohoda se stala důležitým milníkem na cestě k posílení struktury mezinárodního finančního systému.

Dalším krokem při sjednocování metod regulace bankovního sektoru byl v roce 1996 podpis dodatku k Basel I, který zahrnoval výpočet požadavků na otevřené úrokové, akciové, měnové a komoditní pozice. Důvodem pro vznik tohoto dodatku byla skutečnost, že banky se kromě poskytování úvěrů začínaly stále více věnovat i obchodování na vlastní účet [1]. Basel I - dodatek navíc stanovil, že kapitálová přiměřenost má být určena na celosvětově konsolidovaném základě. Tento ukazatel zůstává stále jedním ze základních nástrojů bankovní regulace, přičemž stanovuje minimální výši kapitálu, kterou musí banka vzhledem ke svým rizikově váženým aktivům udržovat.

S postupem času docházelo k růstu sofistikovanosti bankovních obchodů, jež jednoduchý rámec Basel I již nestačil postihnout. Došlo k prudkému rozvoji nejrozumnějších zajišťovacích technik pomocí derivátových obchodů a v důsledku toho i k rozvoji nových produktů jako Credit Default Swap (CDS) a Collateralized Debt Obligation (CDO) [2]. Tato situace přinesla i nová rizika.

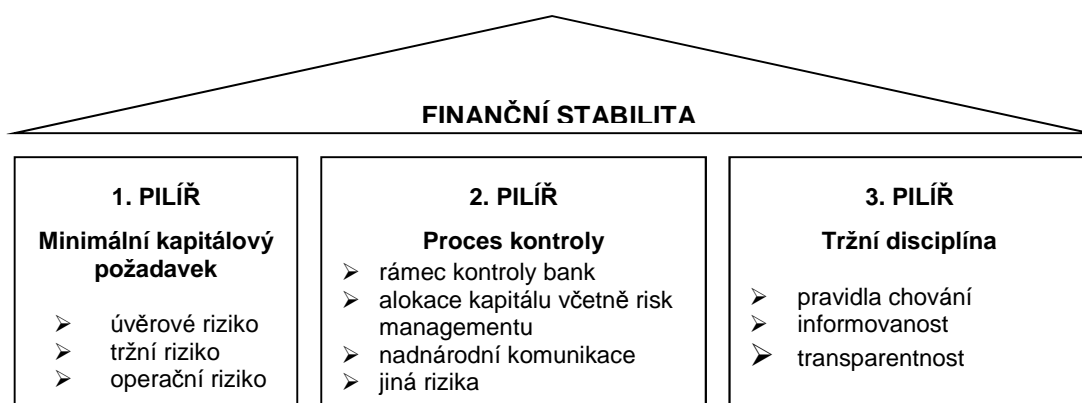
V roce 1999 byl předložen první návrh úprav stávajících metod regulace, který však byl vzhledem ke složitosti problematiky dlouho

rozebírán a diskutován [2]. Konečnou verzi nových pravidel bankovního dohledu, tzv. Basel II, schválil BCBS v červnu roku 2004 [3]. Hlavním cílem nové úpravy předpisů bylo přimět banky k držení kapitálových rezerv, které by odpovídaly jejich individuálnímu rizikovému profilu. V důsledku nové verze pravidel musely banky počítat hodnotu kapitálové přiměřenosti v závislosti na bonitě příslušného příjemce úvěru, tedy nikoliv už na celkové hodnotě rizikově vážených aktiv. Za tím účelem musely banky vytvořit nové interní modely pro posouzení bonity jednotlivých příjemců úvěrů. Úvěrová bonita se tudíž stala důležitým

faktorem pro výpočet podmínek úvěrového financování, přičemž platilo, že čím lépe je bonita klasifikována, o to nižší jsou náklady banky na tvorbu rezerv.

Předpisy, které vyplynuly z dohody Basel II, se však neomezily pouze na formulaci nové metody výpočtu kapitálové přiměřenosti, ale zaměřily se i na povinnosti regulátora bankovního trhu při bankovním dohledu a na rozsah informací zveřejňovaných bankami. Tyto tři části dohody Basel II vytvořily „princip tři pilířů“, jak ukazuje obrázek 1.

Obr. 1: Tři pilíře konceptu Basel II



Zdroj: Asymptotix: Basel II, 2012 [online]. Dostupné z: <http://www.asymptotix.eu/content/basel-ii>, vlastní zpracování

Kapitálový požadavek na banky se podle Basel II vypočítává na základě rizika úvěrového, tržního a operačního. Úvěrové riziko se týká bezprostředně bankovních klientů, zatímco tržní rizika vznikají zejména v důsledku kolísání úrokových sazeb, směnných kurzů a kurzů akcií nebo komodit. Operační riziko je podle Basel II definováno jako riziko ztrát, ke kterým dochází v důsledku nepřiměřenosti nebo selhání interních mechanismů, lidí a systémů nebo externích událostí [6]. Druhý pilíř dohody definuje práva a povinnosti národních regulátorů při kontrole spolehlivosti a prediktivní účinnosti interních bankovních metod a měření rizika. Základní myšlenkou třetího pilíře byla

povinnost bank zveřejňovat relevantní ukazatele rizik.

Koncept Basel II si získal i mnoho kritiků. V metodách měření úvěrového rizika je zakódován princip přímé, ale ne lineární úměry mezi bonitou klienta a kapitálovým požadavkem k úvěrovému riziku. Bonita klientů se všeobecně zlepšuje při vzestupné fázi hospodářského cyklu a v této chvíli jsou kapitálové požadavky relativně malé, což podporuje úvěrovou expanzi. Naopak v sestupné fázi cyklu, kdy se vzhledem k méně příznivějším ekonomickým podmínkám bonita klientů zhoršuje, rostou kapitálové požadavky na banky a tento princip podporuje ochlazení ekonomiky úvěrovou restrikcí [14]. Konceptu

Basel II bylo kromě pro-cyklického působení na ekonomiku vytýkáno například přílišné užívání externích ratingů nebo obtížnost kvantifikace operačního rizika.

## 2 BANKOVNÍ REGULACE A FINANČNÍ KRIZE. KONCEPT BASEL III

Jak se ukázalo v roce 2008, světová regulace v oblasti bankovního kapitálu, která měla kromě jiného bránit i morálnímu hazardu bank, nedokázala zabránit globální ekonomické krizi, naopak podle řady odborníků [10] přispěla k jejímu prohloubení. Požadavky na kapitál byly v souladu s Basel II odstupňovány podle velikosti rizika, které bylo spojeno s držením daného aktiva. Pokud banka poskytla úvěr, byla podle regulace nucena držet 8% svého kapitálu pro případ ohrožení návratnosti úvěru. Pokud se jednalo o úvěr zajištěný nemovitostí, stačila pouze 4%. Na sekuritizované pohledávky například z kreditních karet se rovněž nevztahoval požadavek 8%, ale pouze 2% byla dostačující. Tím byly banky motivovány k tomu, aby na nejrozumnější typy úvěrů vydávaly cenné papíry, s nimiž měly banky mnohem nižší náklady na kapitál. Vzniklá poptávka po hypotékách vedla banky k tomu, aby snižovaly úvěrové standardy pro své klienty [10]. Aktiva bank byla koncentrována v hypotéčních dlužných cenných papírech, což po zvýšení úrokových sazeb americkou centrální bankou vedlo k neschopnosti málo bonitních klientů splácet úvěry a rozpoutalo finanční krizi.

V reakci na vzniklou situaci navrhl v roce 2010 Basilejský výbor pozměněný koncept pro bankovní dohled, známý jako Basel III [13]. Tento koncept se snaží podchytit zejména nové vymezení regulatorního kapitálu, omezení finanční páky, zavedení kapitálových „polštářů“ a nová pravidla pro řízení likvidity. Basel III přichází s úpravami definice kapitálu, které by měly vést k jeho vyšší kvalitě a změně objemu kapitálu ke krytí rizik banky. Návrhy Basilejského výboru jsou následující [12]:

- Zvýšit podíl *tier 1* v regulatorním kapitálu z 2% rizikově vážených expozic banky na 4,5%, a to postupně do roku 2015,

- Vytvořit další kapitálový polštář *tier 1* pro případ budoucího stresového vývoje na trzích, z kapitálu *tier 1* v objemu 2,5% z rizikově vážených expozic, a to postupně do ledna 2019,
- Cílovým stavem je regulatorní kapitál v objemu 10,5% z rizikově vážených aktiv,
- Vytvoření dalšího proticyklického kapitálového polštáře (0-2,5%) podle uvážení národního regulátora,
- Zavedení samostatného ukazatele míry zadluženosti banky (*leverage*) počítaného jako poměr rizikově nevážených aktiv ke kapitálu,
- Zavedení ukazatelů likvidity.

V současné době je velmi obtížné předvídat, jak koncept Basel III ovlivní reálnou ekonomiku, jak budou banky upravovat své ratingové modely a jaké budou dopady do podnikání. Existuje rozsáhlá diskuse ohledně složitosti nové regulace, dostatečnosti přechodného období, jak bude probíhat regulace v rámci nových struktur EU, atd. Lze však očekávat dopad jak v podobě zpřísnění podmínek pro poskytování úvěrů, tak v podobě vyšších nákladů na financování úvěrů. Podle kalkulací České národní banky [5] budou muset západoevropské banky do sedmi let navýšit kapitál tak, aby vyhověly požadavkům Basel III, o stamiliardy eur. To bude mít pochopitelně přímý dopad i do českých poboček všech nadnárodních bankovních skupin.

*Pozn. Tier 1 je část kapitálu banky, představuje součet splaceného základního kapitálu zapsaného v obchodním rejstříku, splacené emisní ážio, povinné rezervní fondy, ostatní rezervní fondy ze zisku (bez účelově vytvořených), nerozdělený zisk z předchozích období po zdanění, zisk ve schvalovacím řízení snížený o předpokládané dividendy, zisk běžného období snížený o předpokládané dividendy a snížený o odečitatelné položky. Tier 2 je část kapitálu banky tvořená rezervami (do výše 1,25 % rizikově vážených aktiv /RVA), podřízeným dluhem A (do výše 50 % Tier 1) a ostatními kapitálovými fondy.*

### 3 DOPADY BASEL III NA FINANČNÍ ŘÍZENÍ PODNIKŮ

#### 3.1 DOPAD IMPLEMENTACE BASEL III NA PODNIKOVOU VÝKONNOST

V souvislosti s regulací Basel III byl v roce 2012 organizací EuroFinance proveden výzkum dopadů této regulace na podniky s názvem „The impact of Basel III on corporate performance – the law of unintended consequences in action“ [7]. Výzkumu se

účastnilo 303 respondentů, převažovali respondenti ze Západní Evropy (67 %), ale byly zastoupeny i ostatní regiony světa (Asie 8 %, Střední a Východní Evropa 7 %, Latinská Amerika 5 %, Střední Východ a Afrika 9 % a Severní Amerika 5%). Výzkum byl zaměřen hlavně na odborníky z oblasti treasury managementu a financí podniku. Struktura respondentů je podrobněji uvedena v následující tabulce.

Tab. 1: Rozdělení respondentů podle sektorů

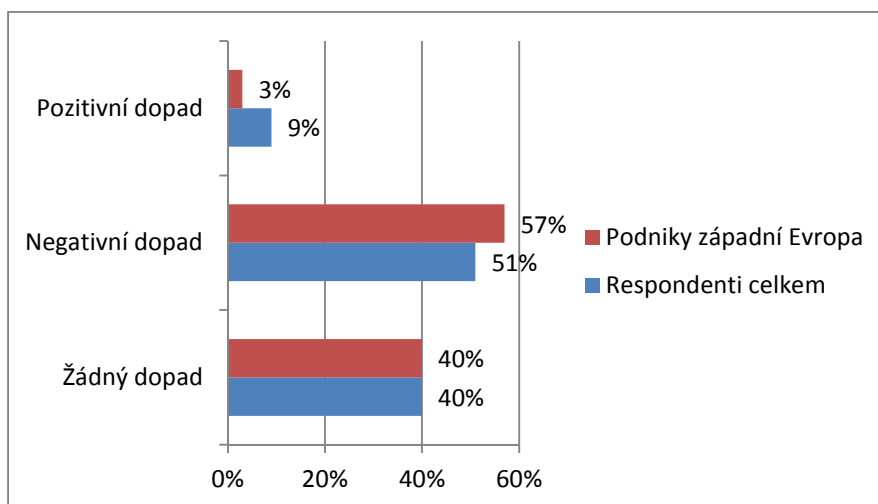
Sektor	Zastoupení v %
Podnikové treasury / finance	45
Konzultant / dodavatel technologie	4
Banka / finanční instituce	28
Regulační orgán	0,3
Ostatní	22

Zdroj: [7]

Provedený výzkum ukázal, že 57 % podniku Západní Evropy očekává, že implementace Basel III bude mít negativní dopad na jejich podnikovou výkonnost (obr. 2). Negativní efekty

respondenti očekávají v souvislosti s náklady financování, financování pomocí derivátů a financování obchodu.

Obr. 2: Očekávaný dopad zavedení Basel III na podnikovou výkonnost

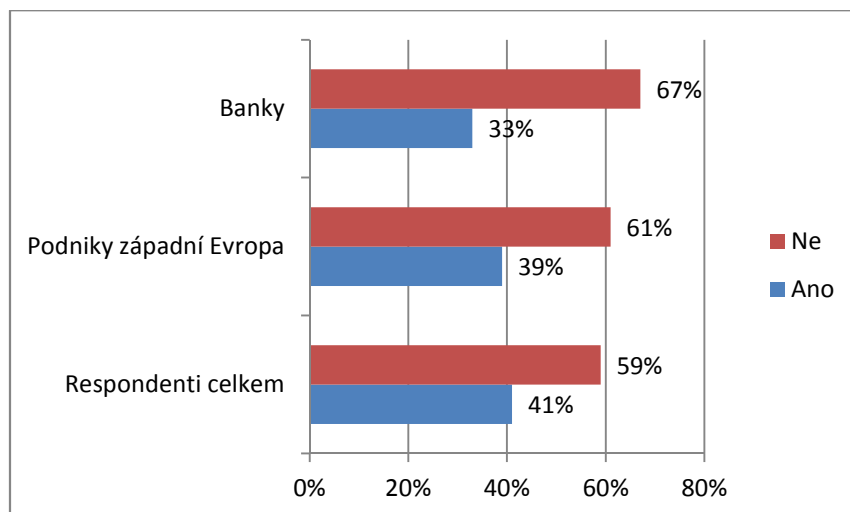


Zdroj: [7]

61 % respondentů evropských společností si myslí, že bankovní regulátoři nedokáží odhadnout vliv svých regulací na podniky a jejich financování. Stejně tak jako banky jsou

toho názoru, že regulátoři zavádějící Basel III nevěnují dostatečnou pozornost dopadu jejich regulací na bankovní klienty.

**Obr. 3: Dokáží regulační orgány posoudit vlivu Basel III na podnikové finance?**



Zdroj: [7]

### 3.2 ZMĚNY VE FINANCOVÁNÍ ČESKÝCH PODNIKŮ

Změny v bankovním systému vyvolané zavedením mezinárodního standardu Basel III budou mít bezprostřední dopad na financování podniků. Zpřísnění ukazatelů kapitálové přiměřenosti, likvidity a zvýšené nároky na vlastní kapitál bank povedou k zvýšeným nárokům bank na podniky a zpřísnění úvěrových podmínek. Vezmeme-li v úvahu současné nejčastěji používané finanční zdroje českých podniků, podniky tak budou nuceny změnit systém financování a obrátit se i na alternativní zdroje financování.

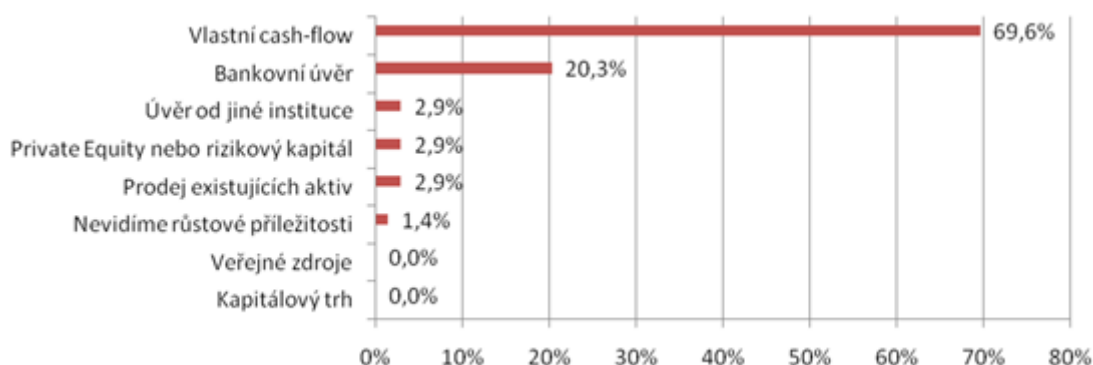
Mezi běžné způsoby financování českých podniků v současné době patří vlastní kapitál a bankovní financování. Alternativní zdroje financování jako rizikový kapitál nebo zdroje kapitálového trhu nejsou českými podniky z různých důvodů příliš využívány. Tuto skutečnost potvrzuje i průzkum společnosti PwC, který byl zaměřen na zdroje financování růstu českých podniků v roce 2011. Průzkum vznikl na základě dotazování 70 generálních ředitelů významných firem působících na českém trhu a potvrdil, že k financování podnikového růstu plánovalo 70 % oslovených

podniků v České republice využít vlastního kapitálu, 20 % podniků bankovní úvěr. Zbývá desetina oslovených podniků zmínila některou z ostatních alternativ financování. Ani jeden z oslovených podniků neplánoval financování prostřednictvím nástrojů kapitálového trhu či veřejného zdroje (viz obr. 4) [11].

Alternativní zdroje financování slouží podnikům zejména jako nástroj změny vlastnictví. Alternativní zdroje jsou sice podnikům dostupné, ale jejich využívání je omezeno řadou faktorů, jako je např. menší zájem investorů o rozvojové projekty ve srovnání s odkupy firem, nejistota spojená s možnou ztrátou kontroly nad firmou či regulační požadavky kapitálového trhu [11].

S ohledem na dopady Basel III lze tedy do budoucna očekávat nutné změny ve financování podniků. Nabízí se např. získání finančních zdrojů v podobě emise akcií nebo dluhopisů. Důraz by měl být tedy kladen rozvoj kapitálového trhu.

Obr. 4: Zdroje financování růstu českých podniků

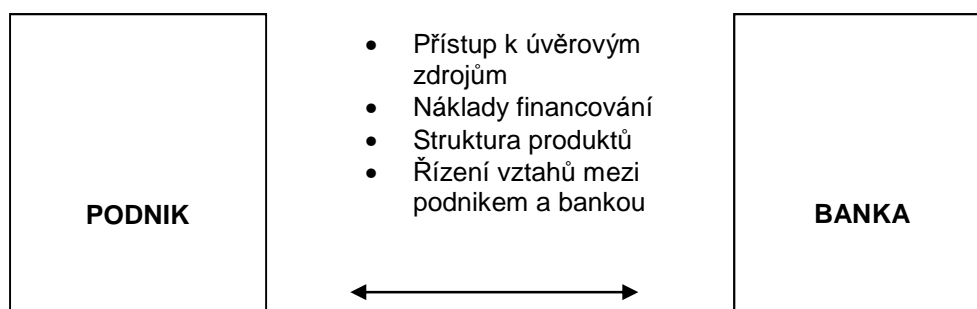


Zdroj: [11]

Pokud se podniky rozhodnou pro bankovní financování, budou muset na ztížené podmínky přístupu k financování se strany bank reagovat. Pro podnikové treasury to znamená pochopit důsledky zavedení pravidel Basel III a seznámit

se se způsobem hodnocení podniku ze strany banky. Dopady na vzájemné vztahy mezi podnikem a bankou zachycuje následující obrázek 3.

Obr. 5: Očekávané změny ve vztahu mezi podnikem a bankou



Zdroj: vlastní zpracování

V souvislosti s požadavky na řízení likviditního rizika by se podniky měly zaměřit zejména na tyto oblasti:

- Plánování cash flow – zvýšit preciznost a přesnost metodiky plánování cash flow a stanovit základní strategii řízení likvidity podniku.
- Testování likvidity – na základě detailního testování cash flow identifikovat peněžní polštář podniku.
- Plán financování nahodilých událostí - vytvořit plán, jak budou financovány

krátkodobé finanční propady způsobené nahodilými událostmi za účelem zajištění nepřetržité činnosti podniku.

- Limity – vytvořit a dodržovat limity pro možné zdroje likviditního rizika.
- Monitorování – monitorovat likviditní riziko, zvýšit schopnost sledovat likviditní pozice.
- Dokumentace – dokumentovat řízení likviditního rizika v podniku a jeho jednotlivé procesy.

Vodítkem pro zvýšení připravenosti podniků na nové regulace se mohou stát různé dokumenty,

kteří vznikají spolu s vývojem regulačních norem, jako je Basel III. Na základě analýzy požadavků regulačních norem zde lze vyvodit určité požadavky, které budou dále kladeny ze strany bank na jejich podnikové klienty (například v USA dokument vydaný Federálním rezervním systémem [8]).

## ZÁVĚR

Koncepty bankovních regulací známých jako Basel I, Basel II a nejnověji i Basel III jsou vydávány Basilejským výborem pro bankovní dohled od poloviny 70. let minulého století. Hlavním důvodem k formování těchto dohod byla snaha o jednotnou nadnárodní regulaci finančního systému a o obezřetné chování bank.

Nedostatečná regulace rizika vzhledem k závislosti řady velkých bank na financování prostřednictvím finančních trhů a omezené požadavky na regulační kapitál měly významný podíl na vzniku světové finanční krize. Reakcí na to byl vznik nového regulačního rámce Basel III, jehož cílem je zvýšit podíl kvalitního kapitálu a objem kapitálu ke krytí rizik banky, a to do roku 2019.

Ohledně nové regulace Basel III se rozpoutala mohutná diskuse v různých odborných kruzích, především bankovních. Dle provedených průzkumů je ale i ze strany podniků očekáván negativní dopad zavedení nové regulace na jejich výkonnost. Důsledky těchto změn nelze dnes přesně určit ani kvantifikovat. Lze se však domnívat, že náročnější požadavky na banky vyplývající z Basel III budou přeneseny i na příjemce úvěrů, kteří pocítí dopad regulací jednak jako ztížení podmínek pro přístup k úvěrovým zdrojům a jednak v rostoucích nákladech na tyto zdroje. Podniky budou zřejmě nuceny přehodnotit systém svého financování a způsob získávání finančních zdrojů. Otevírají se tak různé možnosti alternativního financování, které byly doposud využívány v malé míře.

Příspěvek vznikl v rámci projektu SGS-2012-022 Rozvoj teorie a praxe finančního řízení.

## LITERATURA

- [1] Basel Committee on Banking Supervision: Amendment to the Capital Accord to Incorporate Market Risks – Amendment to the Framework, 1996 [online]. Dostupné z: [www.bis.org/publ/bcbs119.htm](http://www.bis.org/publ/bcbs119.htm) ArchivPodobné.
- [2] Basel Committee on Banking Supervision: A new Capital Adequacy Framework. 1999 [online]. [cit. 2012-09-12]. Dostupné z: <http://www.bis.org/publ/bcbs65.pdf>.
- [3] Basel Committee on Banking Supervision: International Governance of Capital Measurement and Capital Standards 2004 [online]. [cit. 2012-09-12]. Dostupné z: <http://www.bis.org/publ/bcbs107.pdf>.
- [4] Basel Committee on Banking Supervision: International Convergence on Capital Measurement and Capital Standards – Framework, 1988 [online]. [cit. 2012-09-15]. Dostupné z: <http://www.bis.org/publ/bcbs12a.htm>.
- [5] Česká národní banka. Evropská regulace bude asi rozsáhlejší než Basel III. 2012 [online]. [cit. 2012-09-07]. Dostupné z: [http://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro\\_media/clanky\\_rozhovory/media\\_2012/cl\\_12\\_120525\\_rozumek\\_bankovnictvi.html](http://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/clanky_rozhovory/media_2012/cl_12_120525_rozumek_bankovnictvi.html).
- [6] Česká spořitelna. Basel II, 2012 [online]. [cit. 2012-09-07]. Dostupné z: [http://www.csas.cz/banka/content/inet/internet/cs/BaselIII\\_final\\_cj.pdf](http://www.csas.cz/banka/content/inet/internet/cs/BaselIII_final_cj.pdf)
- [7] EUROFINANCE. *The impact of Basel III on corporate performance*. [online]. [cit. 2012-09-25]. Dostupné z: [http://www.eurofinance.com/\\_documents/5-click\\_survey\\_basel\\_iii.pdf](http://www.eurofinance.com/_documents/5-click_survey_basel_iii.pdf)
- [8] FEDERAL RESERVE SYSTEM. *Enhanced Prudential Standards and Early Remediation Requirements for Covered Companies* [online]. Federal Register, 2012, Vol. 77, No. 3 [cit. 2012-09-24]. Dostupné z: <http://www.regulations.gov/#!documentDetail;D=FRS-2012-0006-0001>
- [9] JÍLEK, J. *Finanční rizika*. Praha: Grada Publishing, 2000. ISBN 80-7169-579-3.
- [10] PLÍVA, R. *Basel I, Basel II, ... Basel III*. 2011 [online]. [cit. 2012-09-07]. Dostupné z: <http://patria.cz/zpravodajstvi/1852249/basel-i-basel-ii-basel-iii.html>.
- [11] PwC. Stále málo firem ve střední Evropě si plánuje na svůj růst půjčit, ukázaly průzkumy PwC mezi českými a slovenskými generálními řediteli, 2011. [online]. [cit. 2012-09-27]. Dostupné z: <http://www.pwc.com/cz/cs/tiskove-zpravy->



2011/stale-malo-firem-ve-stredni-evrope-si-planuje-na-svuj-rust-pujcit.jhtml

[12] SINGER, M. *Kam směřuje bankovní regulace: názor ČNB*, 2012 [online]. [cit. 2012-09-07].

Dostupné z:

[http://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/verejnost/pro\\_media/konference\\_projevy/vystoupeni\\_projevy/download/Singer\\_20101109\\_KPMG.pdf](http://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/konference_projevy/vystoupeni_projevy/download/Singer_20101109_KPMG.pdf).

[13] The Basel Committee's response to the financial crisis: report to the G20. 2010 [online]. [cit. 2012-09-15]. Dostupné z:

<http://www.bis.org/publ/bcbs179.htm>.

[14] VALOVÁ, I. *Řízení rizik podle Basel II*. Brno: Masarykova univerzita, 2010. ISBN 978-80-210-5410-3.

#### Autoři:

**Ing. Martina Kotková, Ph.D.**

Západočeská univerzita v Plzni

Fakulta ekonomická

katedra financí a účetnictví

[kotkova@kfu.zcu](mailto:kotkova@kfu.zcu)

**Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.**

Západočeská univerzita v Plzni

Fakulta ekonomická

katedra financí a účetnictví

[mhorova@kfu.zcu](mailto:mhorova@kfu.zcu)

## IMPACTS OF BASEL III IMPLEMENTATION ON BUSINESS FINANCIAL MANAGEMENT

**Martina Kotková, Michaela Krechovská**

**Abstract:** The paper is focused on the impact of the new Basel III banking regulation on businesses and their financial management. After the general definition of the regulation of banks and the development of individual bank standards, the concept of Basel III is introduced. This concept comes with modifications of capital definition, which should lead to higher quality and change of capital to cover the risks of banks. The impact of Basel III regulations on businesses is examined on the basis of secondary data of carried out research. Based on this research conducted by EuroFinance organization in 2012, the impact on the expected business performance is analysed. There are also discussed possible changes in the methods of corporate financing arising from the implementation of this new concept.

**Keywords:** Bank regulation, Basel III, business performance, business financing

**JEL Classification:** G28, G30

## MAJETKOVÁ A FINANČNÁ SITUÁCIA VYBRANÝCH POĽNOHOSPODÁRSKÝCH PODNIKOV SR

Petra Krutáková, Eva Blašková

### ÚVOD

Poľnohospodárstvo je odvetvím hospodárstva, ktorého hlavnou úlohou je zabezpečenie výživy pre obyvateľstvo. Táto úloha je základným pilierom samotnej existencie ľudstva a spoločnosti. Hlavným výrobným faktorom je pôda. Charakteristickou činnosťou v poľnohospodárstve je obrábanie pôdy, pestovanie plodín a chov zvierat. Dôležitými produktmi poľnohospodárskej výroby sú potraviny pre obyvateľov krajiny, krmoviny pre hospodárske zvieratá, medzi vedľajšie zase patria suroviny pre potravinársky a ľahký priemysel. Široké spektrum činností v poľnohospodárstve podrobnejšie skúmajú poľnohospodárske vedy.

Poľnohospodárstvo má dôležitú úlohu v starostlivosti o krajinu a je priestorovo najrozsiahlejšia činnosť človeka. Aj preto je predmetom kontroverzií, napr. kvôli spoločnej poľnohospodárskej politike EÚ.

Pre samotné riadenie podniku je potrebné mať dostatok informácií. Takéto informácie nám môže poskytnúť účtovníctvo, ktoré je aktívnym nástrojom ekonomického riadenia podniku. Základným cieľom účtovníctva je podať verný a pravdivý obraz o majetkovej a finančnej situácii podniku.

Oproti iným odvetviám má účtovníctvo v poľnohospodárskych podnikoch určité špecifiká. Dostupnosť literatúry týkajúcej sa účtovania v podnikoch poľnohospodárskej prvovýroby je málo a tá, ktorá je k dispozícii sa vo väčšej miere obmedzuje na výklad predpísaných účtovných postupov a nevenuje pozornosť vývoju účtovníctva. V oblasti poľnohospodárstva záujem o medzinárodnú štandardizáciu dokazuje, že účtovníctvo je dôležitou oblasťou v poľnohospodárstve a treba jej venovať väčšiu pozornosť. Určité špecifické podmienky podnikania v poľnohospodárstve majú konkrétny ekonomický dopad v ich majetkovej a finančnej situácii.

Zhodnotenie majetkovej a finančnej situácie je veľmi dôležité pre každý podnik (poľnohospodársky), pretože pomocou nich podnik získava informácie o štruktúre aktív a pasív podniku. Ide najmä o posúdenie primeranosti použitia finančných zdrojov. Príspevok je zameraný na zhodnotenie majetkovej a finančnej situácie vybraných poľnohospodárskych podnikov v Nitrianskom a Prešovskom okrese za obdobie rokov 2005 – 2009.

### 1 CHARAKTERISTIKA VÝBEROVÉHO SÚBORU POĽNOHOSPODÁRSKÝCH PODNIKOV

Možnosti vývoja poľnohospodárskych podnikov v krajoch Slovenskej republiky sú podmienené hlavne ich pôdno-klimatickými podmienkami. Z krajov SR má vedúce postavenie v rámci poľnohospodárskej výroby Nitriansky a Trnavský kraj. Menej významné postavenie majú Žilinský, Košický a Prešovský kraj. Samotná štruktúra a kvalita pôdneho fondu je rozhodujúcim faktorom ovplyvňujúcim poľnohospodárstvo.

Pre Nitriansky kraj je charakteristický prevažne rovinný reliéf. Patrí k najteplejším a najproduktívnejším poľnohospodárskym oblastiam v rámci Slovenskej republiky. Má najlepšie fyzicko-geografické podmienky pre poľnohospodársku výrobu.

Poľnohospodárstvo Prešovského kraja je charakterizované ťažšími výrobnými podmienkami, keďže prevažná časť územia je situovaná v horských a podhorských oblastiach. Z celkovej výmery poľnohospodárskej pôdy zaberá orná pôda 39,0 %, z ktorej 47,0 % pôd je začlenených do súboru málo a menej produkčných. I napriek tomu poľnohospodárstvo v Prešovskom kraji je jedným z rozhodujúcich odvetví, vplývajúci na hospodársky a sociálny rozvoj jej obyvateľstva.

Je zamerané na pestovanie obilnín, technických plodín, zemiakov a mnohých iných plodín. Živočišna výroba je zameraná na chov ošípaných, hovädzieho dobytku, hydiny a chov oviec. Podľa odvetvia ekonomickej činnosti podnikov – právnických osôb v poľnohospodárstve podnikalo približne 9,8 %.

Výberový súbor tvorí **76** poľnohospodárskych podnikov :

- z Nitrianskeho okresu – z toho je: 18 poľnohospodárskych družstiev a 36 obchodných spoločností a
- z Prešovského okresu – z toho je: 6 poľnohospodárskych družstiev a 16 obchodných spoločností.

Tieto podniky sú vybrané z krajov s lepšími (Nitriansky) a horšími (Prešovský okres) pôdno-klimatickými podmienkami a výsledkom je urobiť ich vzájomné porovnanie a rozdiely. Súbor je tvorený z právnických osôb, ktoré sú v slovenskom poľnohospodárstve rozhodujúcou produkčnou skupinou. Sú rozdelené na poľnohospodárske družstvá a kapitálové obchodné spoločnosti (akciové spoločnosti a spoločnosti s ručením obmedzeným). Výberový súbor poľnohospodárskych podnikov obhospodaroval v jednotlivých sledovaných rokoch nasledovný podiel poľnohospodárskej pôdy, ktorý prezentuje tabuľka 1.

**Tab. 1: Výmera poľnohospodárskej pôdy v ha (výberový súbor poľnohospodárskych podnikov)**

Ukazovateľ/Rok	2005	2006	2007	2008	2009	Index 2009/2005
<b>Nitriansky okres</b>						
Výmera p. p. v ha	41501	42061	44774	42072	41966	1,01
- PD	22028	22427	22602	22408	21972	1,00
- OS	19472	19634	22172	19664	19994	1,03
<b>Prešovský okres</b>						
Výmera p. p. v ha	29039	27823	22446	27645	26008	0,90
- PD	14501	13748	13745	13757	13675	0,94
- OS	14539	14075	8701	13888	12333	0,85

*Zdroj: vstupné údaje z databázy - vlastné výpočty*

Z tabuľky 1 je zrejmé, že sa v Nitrianskom okrese od roku 2005 do roku 2007 zvýšil podiel obhospodarovanej poľnohospodárskej pôdy na 44 774 ha z 41 501 ha a v roku 2008 výmera pôdy mierne klesla a tento znižujúci trend bol následne vykázaný aj v nasledujúcom roku 2009. Index 09/05 vypovedá o tom, že bol dosiahnutý 1 % nárast vo výmere obhospodarovanej poľnohospodárskej pôdy na začiatku a na konci analyzovaného obdobia.

Čo sa týka právnických osôb, vyššie zastúpenie na obhospodarovanej pôde mali poľnohospodárske družstvá, čo ale vo väčšej miere neplatí pri podnikoch v rámci Prešovského okresu.

Výmera poľnohospodárskej pôdy v Prešovskom okrese mala od roku 2005 do roku 2007 klesajúcu tendenciu, v roku 2008 stúpila a v roku 2009 mala znovu klesajúcu tendenciu. Bol dosiahnutý 10 % pokles (index 09/05) obhospodarovanej poľnohospodárskej pôdy.

Rozdiel medzi Nitrianskym a Prešovským okresom je v celkovej výmere obhospodarovanej poľnohospodárskej pôdy a v zastúpení právnických osôb na pôde.

## 2 ZHODNOTENIE MAJETKOVEJ A FINANČNEJ SITUÁCIE VYBRANÝCH POĽNOHOSPODÁRSKÝCH PODNIKOV

Pre riadenie každého podniku je potrebné mať dostatok informácií. Takéto informácie nám poskytuje bežné účtovníctvo, ktoré je aktívnym nástrojom rozhodovania a riadenia podniku. Základným cieľom účtovníctva je podať verný a pravdivý obraz o majetkovej a finančnej situácii podniku.

Výstupy tvoria riadne individuálne účtovné závierky hodnoteného súboru podnikov

v časovom horizonte rokov 2005 - 2009. V hodnotenom výberovom súbore podľa právnej formy prevažujú obchodné spoločnosti nad poľnohospodárskymi družstvami.

### 2.1 ZHODNOTENIE MAJETKOVEJ SITUÁCIE VYBRANÝCH POĽNOHOSPODÁRSKÝCH PODNIKOV

Majetok predstavuje stranu aktív v súvahe. Celkový vývoj a štruktúru majetku predstavuje tabuľka 2.

Tab. 2: Vývoj majetku a jeho štruktúra v EUR.ha-1 p. p. (Nitriansky okres)

Ukazovateľ/Rok	2005	2006	2007	2008	2009	Index 2009/2005
<b>Obchodné spoločnosti</b>						
<b>Majetok spolu</b>	3231,54	2618,19	3030,09	3992,45	4647,60	1,44
Neobežný majetok	1512,18	1473,95	1306,84	1919,21	2309,77	1,53
Obežný majetok	1685,57	1123,02	1713,06	2062,06	2323,21	1,38
Časové rozlíšenie	33,79	21,21	10,20	11,17	14,62	0,43
<b>Poľnohospodárske družstvá</b>						
<b>Majetok spolu</b>	2480,81	2316,66	2236,98	2440,34	2434,85	0,98
Neobežný majetok	1518,11	1454,57	1414,55	1512,75	1476,92	0,97
Obežný majetok	949,65	852,89	817,31	917,91	947,93	1,00
Časové rozlíšenie	13,05	9,20	5,12	9,68	9,99	0,77

Zdroj: vstupné údaje z databázy – vlastné výpočty

Celková hodnota majetku v Nitrianskom okrese v obchodných spoločnostiach mala oproti poľnohospodárskym družstvám kolísavý priebeh, pričom v roku 2006 oproti roku 2005 poklesla z 3231,54 Eur.ha<sup>-1</sup> poľnohospodárskej pôdy na 2618,19 Eur.ha<sup>-1</sup> poľnohospodárskej pôdy. Od roku 2007 mala hodnota majetku stúpajúcu tendenciu, o čom svedčí nárast celkového majetku o 44 % (index 09/05). Obchodné spoločnosti aj poľnohospodárske družstvá na základe uvedeného investovali do

jednotlivých zložiek majetku. Vyššiu dynamiku obstarania majetku, neobežného a obežného dosahovali obchodné spoločnosti na rozdiel od poľnohospodárskych družstiev, medziročne sa to najvýraznejšie prejavilo v roku 2009. Medziročná hodnota neobežného majetku v obchodných spoločnostiach vzrástla o 53 % a obežného majetku o 38 % (index 09/05).

Rozdielne hodnoty vykazuje tabuľka 3 Vývoj a štruktúra majetku v Prešovskom okrese.

Tab. 3: Vývoj majetku a jeho štruktúra v EUR.ha<sup>-1</sup> p. p. (Prešovský okres)

Ukazovateľ/Rok	2005	2006	2007	2008	2009	Index 2009/2005
<b>Obchodné spoločnosti</b>						
<b>Majetok spolu</b>	480,81	832,58	628,15	738,81	728,98	1,52
Neobežný majetok	212,92	411,75	299,29	383,95	372,32	1,75
Obežný majetok	267,15	413,91	328,05	338,21	338,40	1,27
Časové rozlíšenie	0,73	6,91	0,80	16,65	18,26	24,99
<b>Poľnohospodárske družstvá</b>						
<b>Majetok spolu</b>	1543,78	1617,57	1683,77	1807,25	1816,68	1,18
Neobežný majetok	1073,19	1105,06	1080,25	1127,52	1134,26	1,06
Obežný majetok	458,92	511,86	602,92	678,90	681,57	1,49
Časové rozlíšenie	11,67	0,65	0,60	0,84	0,84	0,07

Zdroj: vstupné údaje z databázy – vlastné výpočty

Na rozdiel od Nitrianskeho okresu celková hodnota majetku v Prešovskom okrese mala od roku 2005 stúpajúcu tendenciu do roku 2006, potom mierne v roku 2007 poklesla na hodnotu 628,15 Eur.ha<sup>-1</sup> poľnohospodárskej pôdy. V obidvoch právnych formách celková hodnota majetku stúpla, v obchodných spoločnostiach o 52 % (index 09/05) a v poľnohospodárskych družstvách o 18 % (index 09/05), čo je rozdiel oproti Nitrianskemu okresu, kde v poľnohospodárskych družstvách celková hodnota majetku klesla o 2 %. Tento kladný vývoj poukazuje na to, že v rámci Prešovského okresu obchodné spoločnosti aj poľnohospodárske družstvá kládli dôraz na investičnú aktivitu do obidvoch foriem majetku (neobežného aj obežného).

## 2.2 ZHODNOTENIE FINANČNEJ SITUÁCIE VYBRANÝCH POĽNOHOSPODÁRSKÝCH PODNIKOV

Finančná situácia podniku vyjadruje podiel jednotlivých zložiek vlastného a cudzieho kapitálu na celkovom kapitále, ktorý finančne kryje majetok podniku. Statický stav finančnej štruktúry charakterizuje strana pasív v súvahe. Vývoj a štruktúru vlastného imania a záväzkov znázorňuje tabuľka 4. Vlastné imanie (vlastný kapitál, vlastné zdroje) predstavuje rozdiel

medzi celkovým majetkom a celkovými záväzkami podniku, získané z vkladov zakladateľov a z dosiahnutých výsledkov podnikateľskej činnosti. Vlastné imanie pozostáva zo základného imania, kapitálových fondov, fondov zo zisku, z výsledkov hospodárenia minulých rokov a výsledkov hospodárenia za účtovné obdobie.

Štruktúra a vývoj vlastného imania a záväzkov v Nitrianskom okrese v obchodných spoločnostiach (tabuľka 4) sa v sledovanom období vyznačuje kolísavým trendom, v posledných rokoch medziročne rastúcim priebehom, v roku 2009 hodnota vlastného imania a záväzkov predstavovala 4647,60 Eur.ha<sup>-1</sup> poľnohospodárskej pôdy, čo oproti roku 2005 predstavuje nárast o 37 % (index 09/05).

Vlastné imanie a záväzky v poľnohospodárskych družstvách sa vyznačovali nižšími hodnotami oproti obchodným spoločnostiam. Tento vývoj bol podmienený aj procesom transformácie poľnohospodárskych družstiev na obchodné spoločnosti v minulých rokoch. Hodnota vlastného imania a záväzkov v poslednom roku stagnovala, v ostatných rokoch mala mierne kolísavý priebeh. V porovnaní roku 2009 oproti roku 2005 sa hodnota vlastného imania a záväzkov znížila o 2 % (index 09/05).

Tab. 4: Vývoj a štruktúra vlastného imania a záväzkov v EUR.ha<sup>-1</sup> p. p. (Nitriansky okres)

Ukazovateľ/Rok	2005	2006	2007	2008	2009	Index 2009/2005
<b>Obchodné spoločnosti</b>						
<b>Spolu vlastné imanie a záväzky</b>	3381,55	2619,45	3031,21	3992,45	4647,60	1,37
Vlastné imanie	1741,18	1444,01	1555,52	2459,31	2790,50	1,60
Záväzky	1539,63	947,92	1393,18	1417,26	1631,02	1,06
Časové rozlíšenie	100,75	227,53	82,51	115,87	226,08	2,24
<b>Poľnohospodárske družstvá</b>						
<b>Spolu vlastné imanie a záväzky</b>	2480,90	2316,88	2266,56	2440,56	2434,85	0,98
Vlastné imanie	1621,63	1594,46	1587,88	1591,00	1605,86	0,99
Záväzky	772,12	641,99	612,14	729,44	706,47	0,91
Časové rozlíšenie	87,15	80,43	66,54	120,12	122,51	1,41

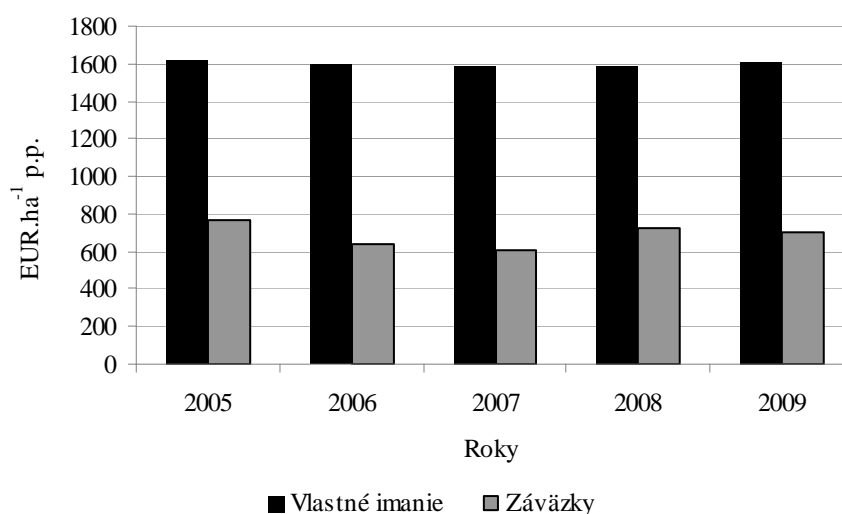
Zdroj: vstupné údaje z databázy - vlastné výpočty

Rozhodujúce zastúpenie na celkovom kapitáli malo vlastné imanie a záväzky. Vlastné imanie sa v obchodných spoločnostiach medziročne zvýšilo o 60 % (index 09/05) a priebeh vlastného imania počas sledovaného obdobia mal kolísavý priebeh, z 1741,18 Eur.ha<sup>-1</sup> p. p. v roku 2005 sa v nasledovnom roku znížilo na hodnotu 1444,01 Eur.ha<sup>-1</sup> p. p., čo predstavuje 17 % pokles oproti minulému roku. Ďalšie roky sa vyznačovali postupným zvyšovaním hodnoty vlastného imania. Rozdiel tvoria poľnohospodárske družstvá, v ktorých celková priemerná hodnota vlastného imania počas analyzovaného obdobia klesla o 1 % (index 09/05). V posledných dvoch rokoch hodnota vlastného imania nedosahovala také sumy ako v obchodných spoločnostiach. Z tabuľky 4 je zrejmé, že obchodné spoločnosti menej čerpali cudzie zdroje ako poľnohospodárske družstvá.

Záväzky poľnohospodárskych podnikov vypovedali o miere zadlženosti. Hodnota záväzkov sa v obchodných spoločnostiach aj v poľnohospodárskych družstvách vyvíjala diferencovane, zatiaľ čo obchodné spoločnosti dosiahli 6 % nárast (index 09/05),

poľnohospodárske družstvá zaznamenali 9 % pokles záväzkov počas sledovaného obdobia (index 09/05). Na výšku vlastného imania do roku 2006 vplývala predovšetkým hodnota ostatných kapitálových fondov a od roku 2006 sa ako súčasť záväzkov (v rámci výnosov budúcich období) vykazuje bezodplatne nadobudnutý odpisovaný dlhodobý hmotný a nehmotný majetok. Štruktúra a vývoj vlastného imania a záväzkov za Prešovský okres je znázornený v tabuľke 5. Hodnota celkového kapitálu (index 09/05) bola vyššia v obchodných spoločnostiach oproti poľnohospodárskym družstvám. Hodnota dosahovala výšku 52 % počas sledovaného obdobia (index 09/05). Kolísavý priebeh vlastného imania a záväzkov v sledovaných rokoch poukazuje na rôzny priebeh jednotlivých položiek majetku. Poľnohospodárske družstvá dosiahli nárast celkového kapitálu len o 18 % (index 09/05) v porovnaní s obchodnými spoločnosťami, ale napriek tomu jednotlivé medziročné hodnoty boli vyššie v poľnohospodárskych družstvách ako v obchodných spoločnostiach.

Obr. 1: Vývoj vlastného imania a záväzkov v poľnohospodárskych družstvách – Nitriansky okres



Zdroj: vlastné spracovanie

Podobne ako v Nitrianskom okrese rozhodujúci podiel na celkovom kapitáli má vlastné imanie a záväzky.

Tab. 5: Vývoj a štruktúra vlastného imania a záväzkov v EUR.ha<sup>-1</sup> p. p. (Prešovský okres)

Ukazovateľ/Rok	2005	2006	2007	2008	2009	Index 2009/2005
<b>Obchodné spoločnosti</b>						
<b>Spolu vlastné imanie a záväzky</b>	480,84	832,68	628,32	738,81	728,99	1,52
Vlastné imanie	134,68	371,46	237,68	250,41	242,00	1,80
Záväzky	312,26	404,98	339,61	452,37	446,42	1,43
Časové rozlíšenie	33,90	56,25	51,04	36,02	40,56	1,20
<b>Poľnohospodárske družstvá</b>						
<b>Spolu vlastné imanie a záväzky</b>	1543,78	1617,57	1683,77	1807,25	1816,68	1,18
Vlastné imanie	1195,74	1262,63	1268,25	1279,27	1285,29	1,07
Záväzky	266,75	260,92	318,56	408,53	411,22	1,54
Časové rozlíšenie	81,29	94,02	96,96	119,45	120,16	1,48

Zdroj: vstupné údaje z databázy - vlastné výpočty

Vlastné imanie v obchodných spoločnostiach sa v Prešovskom okrese vyznačovalo kolísavým trendom. Hodnota vlastného imania v roku 2009 bola na úrovni 242,00 Eur.ha<sup>-1</sup> poľnohospodárskej pôdy, čo je v porovnaní s rokom 2005 o 80 % viac (index 09/05).

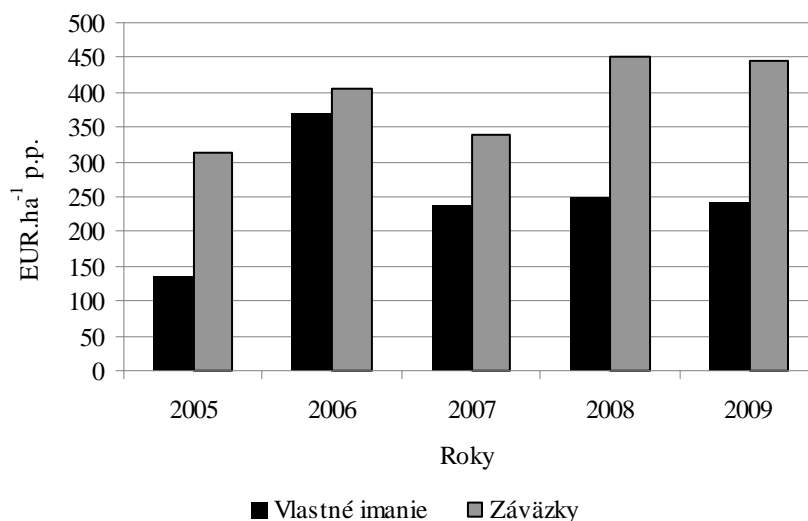
V poľnohospodárskych družstvách táto priemerná hodnota počas sledovaného obdobia dosiahla nárast len o 7 % (index 09/05). Napriek tomu vyššie hodnoty vlastného imania v poľnohospodárskych družstvách hovoria o tom, že družstvá viac disponovali vlastným

kapitálom ako cudzím. Tieto hodnoty a toto konštatovanie platí len pre poľnohospodárske družstvá, čo už neplatí v prípade obchodných spoločností.

Stúpajúci trend narastania záväzkov bol zaznamenaný u oboch právnych foriem

podnikania, vyšší nárast zaznamenali poľnohospodárske družstvá, nárast o 54 % (index 09/05) a v obchodných spoločnostiach to bol nárast o 43 % (index 09/05). Toto tvrdenie hovorí o tom, že poľnohospodárske družstvá boli viac zadlžené ako obchodné spoločnosti.

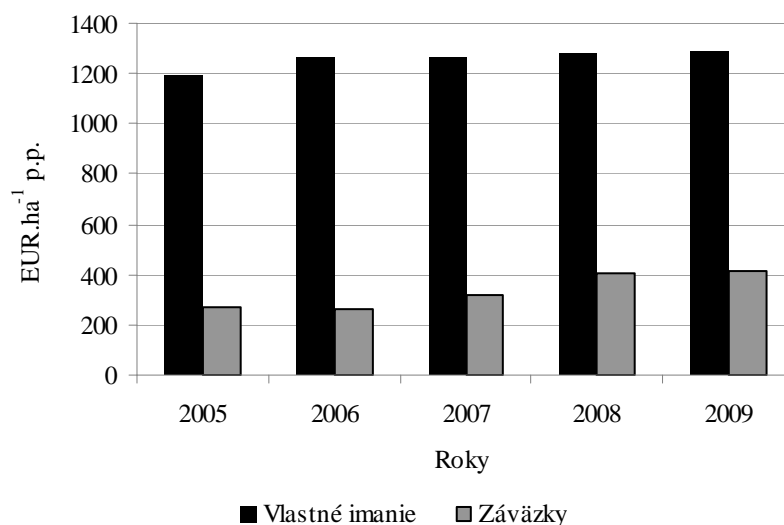
**Obr. 2: Vývoj vlastného imania a záväzkov v obchodných spoločnostiach – Prešovský okres**



Zdroj: vlastné spracovanie

Obrázok 3 znázorňuje vývoj vlastného imania a záväzkov v poľnohospodárskych družstvách v Prešovskom okrese.

**Obr. 3: Vývoj vlastného imania a záväzkov v poľnohospodárskych družstvách – Prešovský okres**



Zdroj: vlastné spracovanie



## ZÁVER

Podklady na zhodnotenie majetkovej a finančnej situácie poľnohospodárskych podnikov je možné zistiť z rôznych zdrojov. Základné informácie nám poskytuje účtovníctvo prostredníctvom účtovných výkazov, ktoré tvoria individuálnu účtovnú závierku podnikateľov (súvaha, výkaz ziskov a strát a poznámky). Majetková a finančná situácia podniku vyjadruje súhrnné výsledky, ktoré podnik dosiahol počas svojej podnikateľskej činnosti. Do finančnej situácie sa premieta jeho kvalita výroby, poznanie trhu, úroveň obchodnej činnosti, inovačná aktivita a pod. Skúsenosti potvrdzujú, že väčšina problémov v činnosti podniku sa prejaví v jeho zhoršenej finančnej situácii.

Cieľom príspevku bolo zhodnotenie majetkovej a finančnej situácie v podnikoch poľnohospodárskej prvovýroby v SR (v Nitrianskom a Prešovskom okrese) za obdobie rokov 2005 - 2009.

Primárny zdroj informácií predstavovali údaje z individuálnych účtovných závierok podnikov z Nitrianskeho a Prešovského okresu v sledovanom časovom horizonte rokov 2005 - 2009. Výberový súbor podnikov tvorili podniky rozdelené podľa právnej formy podnikania na obchodné spoločnosti a poľnohospodárske družstvá, ktoré počas sledovaných rokov nezmenili právnu formu podnikania. Tieto podniky sú vybrané z krajov s lepšími (Nitriansky okres) a horšími (Prešovský okres) pôdno-klimatickými podmienkami.

Keď zoberieme do úvahy široké pole pôsobenia danej problematiky je vhodné ďalšie prehlbovanie a rozpracovanie o aspekty, ktoré neboli v príspevku v dostatočnej miere analyzované a realizované.

## SKRATKY

**Ha** Hektár  
**OS** Obchodné spoločnosti  
**PD** Poľnohospodárske družstvá  
**P. p.** Poľnohospodárska pôda  
**SR** Slovenská republika

## LITERATÚRA

- [1] BIELIK, P. *Podnikové hospodárstvo*. Nitra : SPU, 2008. s. 94. ISBN 978-80-552-0010-1.
- [2] DVOŘÁKOVÁ, D. *Základy účetnictví* (1). In *Účetnictví*, 2007, č. 12, s. 15 – 18. ISSN 0139-5661.
- [3] KUČERA, M. – LÁTEČKOVÁ, A. *Podnikové informačné systémy a účtovníctvo*. Nitra : SPU, 2008. 117 s. ISBN 978-80-8069-985-7.
- [4] SOUKUPOVÁ, B. – ŠLOSÁROVÁ, A. – BAŠTINCOVÁ, A. *Účtovníctvo*. 2. vyd. Bratislava: Iura edition, 2004. 638 s. ISBN 80-8078-020-X.
- [5] Zákon č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve v znení neskorších predpisov.

## Autoři:

### Ing. Petra Krutáková, PhD.

Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre,  
 Fakulta ekonomiky a manažmentu  
 Tr. A. Hlinku 2, 949 76 Nitra  
 Katedra informačných systémov  
 Email: petra.krutakova@uniag.sk

### Ing. Eva Blašková

Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre,  
 Fakulta ekonomiky a manažmentu  
 Tr. A. Hlinku 2, 949 76 Nitra  
 Katedra informačných systémov  
 Email: eva.blaskova@uniag.sk

## PROPERTY AND FINANCIAL SITUATION OF SELECTED AGRICULTURAL COMPANIES IN THE SR

**Petra Krutáková, Eva Blašková**

**Abstract:** Analysis of the property and financial situation of selected agricultural companies in the Slovak Republic is carried out on the basis of information, which provided us with accounting through accounting statements, which are individual statements of finances of each entrepreneur.

The paper deals with the assessment of property and financial situation of selected enterprises of agricultural primary production from Nitra district and Presov district in the period from 2005 to 2009.

In individually surveyed areas of the property and financial situation between the two legal forms of business in both districts you can see considerable differences in the outcome. Differences in property situation resulted from the abilities of enterprises to obtain different sources of financing. Non-current tangible assets (of non-current assets) and stocks (from current assets) represented the total assets out of individual asset. As for the financial sector, the self - equity, except companies in the Presov region where liabilities contributed to higher share of the total capital, had a considerable share on total sources.

**Keywords:** property, equity, liabilities, accounting, agriculture

**JEL Classification:** M21, Q14, Q12, R31, J11

## PŘÍNOS IFRS FOR SME PRO EFEKTIVNÍ ŘÍZENÍ PODNIKU

Jana Hinke, Jitka Zbokrová

### ÚVOD

Efektivní řízení podnikových procesů se neobejde bez kvalitních dat o finanční pozici a výkonnosti společnosti. Zdrojem těchto dat jsou informace z finančního účetnictví, jehož výstupy jsou používány manažery k vytváření analýz a potažmo tak k rozhodování o budoucích podnikatelských záměrech. Důležitou vlastností výstupů z finančního účetnictví je jejich vypovídací schopnost, která by měla směřovat k věrnému a pravdivému obrazu skutečnosti. Zásada věrného a pravdivého zobrazení skutečnosti je primárním požadavkem Rady pro vytváření mezinárodních standardů účetního výkaznictví, která v roce 2009 vydala standard určený pro účetní výkaznictví malých a středních podniků, jehož vliv na efektivní řízení podniku bude v tomto příspěvku zkoumán.

### 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Standard IFRS for SME vydaný 9. července 2009 je první verzí pravidel pro malé a střední podniky. Tato pravidla vzešla z plné verze IAS/IFRS. Jedná se o text, založený na stejné „vizi“ jako IAS/IFRS. Na rozdíl od IAS/IFRS pro velké společnosti, jejichž text je rozčleněn na Koncepční rámec a jednotlivé standardy, jsou veškeré skutečnosti IFRS for SME shrnuty do jediného dokumentu (standardu) rozděleného do 35 sekcí.

Samotný text standardu je ještě doplněn dvěma samostatnými soubory – ilustrativní účetní závěrkou (upravující prezentaci a seznam požadavků na zveřejnění) (Illustrative Financial Statements Presentation and Disclosure Checklist) a dále důvodovou zprávou (Basis for Conclusions).

Malé a střední podniky jsou přímo v IFRS for SME definovány jako účetní jednotky, které:

- a) nemají veřejnou odpovědnost (tzn. její dluhopisy nebo kapitálové nástroje nejsou obchodovány na veřejném trhu nebo nejsou v procesu vydávání těchto nástrojů

pro obchodování na veřejném trhu) a primární činností těchto podniků není zmocnění ke správě aktiv široké skupiny subjektů,

- b) zveřejňují svoji účetní závěrku pro externí uživatele (např. pro stávající a potenciální věřitele, vlastníky apod.) [1].

IFRS for SME byl vydán za účelem standardizace účetního výkaznictví neobchodovaných účetních jednotek. Smyslem tohoto projektu bylo vytvořit jednotná pravidla účetního výkaznictví, která budou vyhovovat potřebám uživatelům malých a středních podniků [2].

Nutnost zabývat se účetním výkaznictvím malých a středních podniků plyne z jejich nezpochybnitelně důležitého postavení v národním hospodářství.

### 2 CÍL A METODIKA

Cílem příspěvku je identifikovat rozdíly IFRS for SME od plné verze IAS/IFRS a odpovědět na otázku, zda tato rozdílnost má za následek zpřístupnění výkaznictví podle IFRS pro malé a střední podniky, resp. zda při vykazování dle IFRS for SME nepřevyšuje úsilí na získání informací přínos z nich plynoucí, což by mohlo ohrožit konkurenceschopnost podniků. K vytyčenému cíli bude nutné analyzovat text standardu IFRS for SME a komparovat jednotlivá řešení z tohoto standardu s plnou verzí IAS/IFRS pro společnosti kótované na trhu cenných papírů. Poté dojde k syntéze získaných poznatků. Příspěvek byl zpracován za podpory projektu FRVŠ s názvem: Inovace studijního předmětu zaměřeného na výuku světových účetních systémů.

### 3 VÝSLEDKY

Po hlubší analýze textu standardu IFRS for SME lze identifikovat rozdíly IFRS for SME jak od plné verze IAS/IFRS (určené ke

standardizaci účetního výkaznictví velkých společností), tak od národní úpravy účetnictví v České republice. Rozdíly IFRS for SME od plné verze IAS/IFRS plynou zejména ze snahy IASB nepožadovat přehnané povinnosti, které by znamenaly vynaložení nepřiměřeného úsilí. Odlišnosti lze kategorizovat do několika skupin.

První z nich jsou odlišnosti vzniklé zrušením možnosti alternativního způsobu volby účetní politiky oproti plné verzi IAS/IFRS, kde alternativy stále existují. Tyto odlišnosti lze spatřovat zejména v oblasti nehmotných aktiv, které se oceňují pouze pořizovací cenou. Pořizovací cenu lze korigovat o oprávky a ztráty ze snížení hodnoty, tzn. lze ji upravit pouze směrem dolů. Další oblastí jsou investice do nemovitostí, které se oceňují pouze reálnou hodnotou, pokud reálnou hodnotu není možné spolehlivě a bez nepřiměřených nákladů a úsilí stanovit, mají se účtovat jako dlouhodobý hmotný majetek. Pozemky, budovy a zařízení se oceňují pouze pořizovací cenou korigovanou o oprávky a ztráty ze snížení hodnoty. Pojem ztráty ze snížení hodnoty odpovídá termínu užívanému v českých právních předpisech „opravné položky“. V oblasti dotací chybí dle IFRS for SME zmínka o dotacích snižujících hodnotu dlouhodobého majetku, tzn. veškeré dotace je nutno zúčtovat do výnosů - u nepodmíněných dotací ihned a u podmíněných dotací po splnění kritérií. Posledním případem tohoto druhu rozdílů mezi IAS/IFRS a IFRS for SME je zúčtování investic do společných podniků, kdy nelze použít poměrnou konsolidaci.

Dalším druhem odlišností mezi IAS/IFRS a IFRS for SME jsou rozdíly vyplývající z vypuštění dílčí problematiky, která v plné verzi standardů existovala, avšak do verze pro malé a střední podniky převzata nebyla. Jedná se zejména o problematiku mezitímního účetního výkaznictví, problematiku výpočtu a zveřejňování zisku na akcii v rámci základního a zředěného ukazatele, o problematiku vykazování podle segmentů a o problematiku dlouhodobých aktiv držených k prodeji a ukončovaných operací. Tyto problematiky tedy nejsou standardem pro malé a střední podniky řešeny, pokud by je však chtěla účetní jednotka

vykazovat, měla by zveřejnit způsob určení jejich výše. To znamená, že malé a střední podnik nemusí v případě chybějícího ustanovení abstrahovat od plné verze standardů, ale může být tvůrcem zcela vlastního způsobu vykazování dané problematiky.

Verze Mezinárodních standardů pro malé podniky byla zjednodušena také co do rozsahu, neboť text IFRS for SME bez doprovodných dokumentů skýtá 230 stran (oproti plné verzi s rozsahem přes dva tisíce stran). Z tohoto zúžení vyplývá další kategorie odlišností. Například v oblasti způsobu účtování a oceňování lze identifikovat, že výpůjční náklady se dle IFRS for SME mají účtovat přímo do nákladů, tzn., že není možné je aktivovat do pořizovací ceny majetku.

U výdajů na výzkum a vývoj je dovoleno účtování do nákladů, což znamená zákaz aktivace nehmotných aktiv vytvořených vlastní činností. Veškerá aktiva musí mít omezenou dobu životnosti, přičemž u aktiv s neurčitelnou dobou životnosti je stanoven předpoklad deseti let životnosti. Všechna nehmotná aktiva včetně goodwillu se tedy odepisují. V rámci biologických aktiv je požadováno ocenění v reálné hodnotě pouze v případě, pokud je tato hodnota určitelná bez neúměrných nákladů a úsilí. Pokud to možné není, mají se ocenit v historické ceně. U finančních nástrojů je nejprve nutné provést klasifikaci, tzn. rozdělení na základní skupinu oceňovanou v pořizovací ceně nebo amortizované pořizovací ceně a skupinu ostatních finančních nástrojů, která bude oceněna reálnou hodnotou s použitím výsledkového přístupu. Zjednodušení nastalo také v odúčtování finančního aktiva, resp. v jeho odstranění z rozvahy. V případě úhrad vázaných na akcie má být pro ocenění využito reálné hodnoty zjištěné nejlepším možným odhadem vedení společnosti. U pozemků, budov, zařízení a dalších nehmotných aktiv se nemusí doba životnosti, zbytková hodnota a metoda odpisu revidovat na konci každého účetního období, ale pouze v případě, že existuje náznak změny oproti poslední účetní závěrce.

Výše uvedené odlišnosti ve způsobech účtování a oceňování se promítají také do konečné podoby výkaznictví, neboť zjednodušení účetního systému s sebou přináší i méně požadavků na zveřejňování účetních informací a to jak ve výkazech samotných, tak i v komentáři (příloze) k účetním výkazům.

Rozdíly lze však identifikovat také v procesu novelizací a v samotném přechodu na systém IAS/IFRS resp. IFRS for SME, kde nebudou jednotlivá účetní řešení novelizována po sekcích, ale Rada pro vydávání standardů (IASB) bude revidovat vždy standard jako celek, přičemž první revize bude provedena až v okamžiku, kdy budou k dispozici účetní závěrky malých a středních podniků za minimálně dvě účetní období [1]. Poté IASB plánuje provést úpravu stávajícího standardu, a to o námítky uživatelů tohoto účetního systému a dále o změny přijaté v plném znění IAS/IFRS. V oblasti přechodu na IFRS for SME je nutné podotknout, že účetní jednotka má postupovat v souladu s ustanovením 35. kapitoly tohoto standardu (s výraznými zjednodušeními oproti IFRS 1 – První přijetí Mezinárodních standardů účetního výkaznictví) a to bez ohledu na to, zda přechází na IFRS for SME z plné verze IAS/IFRS či z národní účetní úpravy.

Mnohé odlišnosti standardu IFRS for SME od plné verze IAS/IFRS paradoxně stírají rozdíly existující mezi IAS/IFRS a právní úpravou finančního účetnictví dle právních předpisů ČR. Zřetelné je to zejména u způsobu oceňování dlouhodobého hmotného majetku, biologických aktiv a dlouhodobého nehmotného majetku, kde došlo eliminací reálné hodnoty k přijetí modelu pořizovací ceny, což odpovídá řešení oceňování dle zákona o účetnictví. Toto zjednodušení však může mít nepříznivý vliv na vypovídací schopnost účetních výkazů a tím i na rozhodování resp. efektivní řízení podniku.

#### 4 DISKUSE

Prvotním problémem při aplikaci IFRS for SME ze strany malých a středních podniků ČR se v současnosti jeví stanovení základu daně z příjmů z výsledku hospodaření dle národních právních předpisů. Tento problém lze do budoucna řešit buď postupným začleňováním postupů z IFRS for SME do národních účetních

předpisů, nebo možností výpočtu daňového základu přímo z výsledku hospodaření sestaveného dle IAS/IFRS či IFRS for SME. Tímto způsobem by odpadla povinnost vykazovat účetní data dle národních účetních norem i pro kótované podniky působící na území ČR, což by snížilo administrativní náklady a setřelo rozdíl mezi vykazovacími povinnostmi poplatníků různé velikosti.

V současné době se tedy použití IFRS for SME nejeví jako efektivní, neboť by účetní jednotka musela vypracovat dvojí výkaznictví - dle českých právních norem pro daňové účely a účetnictví dle IFRS for SME pro ostatní uživatele účetních dat.

#### ZÁVĚR

Výsledky analýzy rozdílů IFRS for SME od IAS/IFRS ukazují, že při tvorbě standardu pro malé a střední podniky došlo ke zjednodušení v mnoha oblastech, což má příznivý vliv na zpřístupnění použití tohoto účetního výkaznictví pro malé a střední podniky. Pokud by účetní jednotka vedla toto účetní výkaznictví jako jediné, určitě by náklady nepřevýšily užítky spojené s jejich aplikací. V současnosti však samotné výkaznictví dle IFRS for SME možné není.

Na základě výše uvedené analýzy rozdílů IFRS for SME od IAS/IFRS lze konstatovat, že po zjednodušení textu IFRS for SME tento standard plně nezobrazuje (a ani nemůže zobrazovat) skutečnost podniku věrně a pravdivě. Přesto však přispívá k efektivnímu řízení podnikových procesů více, než účetní výkaznictví sestavené dle právních předpisů ČR.

#### LITERATURA

[1] *International Financial Standard for Small and Medium-sized Entities* [online]. London: International Accounting Standards Board, 2012, Aktualizace 20. 03. 2012 [cit. 2012-08-08]. Dostupné z [www: http://eifrs.iasb.org/eifrs/sme/cz/CZSME.pdf](http://eifrs.iasb.org/eifrs/sme/cz/CZSME.pdf)

[2] VAŠEK, Libor. IFRS pro malé a střední podniky „v kostce“: inspirace pro výuku. *Sborník příspěvků z pedagogické konference 2009*. Praha: VŠE v Praze, 2009. s. 138-142. ISBN 978-80-245-1597-7.

**Autoři:**

**Ing. Jana Hinke, Ph.D.**

Západočeská univerzita v Plzni

Ekonomická fakulta

Katedra financí a účetnictví

hinke@kfu.zcu.cz

**Ing. Jitka Zborková**

Západočeská univerzita v Plzni

Ekonomická fakulta

Katedra financí a účetnictví

prochaz2@kfu.zcu.cz

**THE BENEFITS OF IFRS FOR SME FOR EFFECTIVE MANAGEMENT**

**Jana Hinke, Jitka Zborková**

**Abstract:** Business processes cannot be managed effectively without high quality data of financial position and performance. Financial accounting is the main source of these data. Currently are discussed the benefits of IFRS for SMEs for companies in the Czech Republic. The aim of this paper is to identify the main differences between IFRS for SMEs and full IFRS and by this comparison respond to answer whether these differences enable to use IFRS for non-listed companies.

**Keywords:** accounting, reporting, standards, differences.

**JEL Classification:** M 41, M 48, M 21

78/2012, projekt FRVŠ: Inovace studijního předmětu zaměřeného na výuku světových účetních systémů.

## SPECIFIKA MANAGEMENTU KVALITY V MALÉM STAVEBNÍM PODNIKU

Věra Duchková, Jiří Hofman

## ÚVOD

Malé organizace stejně jako velké podniky aplikují nákladné systémy managementu kvality i přes nedostatek finančních a lidských zdrojů, které jsou pro ně typické. Vystává tedy otázka, do jaké míry je malý podnik schopen aplikovat skutečně funkční systém managementu kvality? Co ho při jeho zavádění motivuje? Přináší takovýto systém malému podniku výhody nebo představuje spíše nutnou zátěž?

Článek se zabývá některými výstupy z autory provedeného výzkumu systému managementu kvality ve vybraném malém stavebním podniku sídlícím v Plzni.

## 1 POLITIKA KVALITY VE ZKOUMANÉM PODNIKU

Zkoumaná společnost je v současné době nezávislým českým podnikatelským subjektem, který se počtem zaměstnanců a velikostí svých ročních obrátů řadí podle doporučení Komise

EU z roku 2003 [9] mezi malé podniky. Svými činnostmi se podnik řadí do sektoru inženýrského stavitelství - výstavba silnic a dálnic. Společnost využívá téměř po celou dobu své existence certifikovaný systém managementu kvality ISO 9001. V roce 2011 implementovala firma další certifikované systémy, a to systém environmentálního managementu (dále jen EMS) podle ČSN EN ISO 14001:2005 a systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (dále jen BOZP) podle ČSN OHSAS 18001:2008.

Na základě požadavku systému ISO 9001 vytvořilo vedení firmy Politiku kvality, která je (spolu s Politikou EMS a Politikou systému managementu BOZP) jediným formálně stanoveným dokumentem o směřování firmy. Měla by sloužit jako východisko pro každoroční stanovení cílů kvality. Naplňování Politiky kvality bylo jedním z předmětů prováděného výzkumu.

Tab. 3: Politika kvality zkoumané společnosti

Osm zásad managementu kvality
„1. zaměření na zákazníka: organizace je závislá na svých zákaznících a proto má rozumět současným a budoucím požadavkům zákazníků, má plnit jejich požadavky a snaží se předvídat jejich očekávání,
2. vedení a řízení zaměstnanců (vůdčí role): management (vedoucí pracovníci) prosazují soulad účelu a zaměření organizace; vytvářejí a udržují vnitřní prostředí, v němž se mohou zaměstnanci plně zapojit při dosahování cílů organizace,
3. zapojení zaměstnanců: zaměstnanci na všech úrovních jsou základem organizace jejich plné zapojení, umožňuje využít jejich schopnosti ve prospěch organizace,
4. procesní přístup: požadovaného výsledku se dosáhne mnohem účinněji, jsou-li činnosti a související zdroje řízeny jako proces,
5. systémový přístup managementu: identifikování, porozumění a řízení vzájemně souvisejících procesů jako systému přispívá i k efektivnosti a účinnosti organizace při dosahování jejich cílů,
6. neustálé zlepšování: neustálé zlepšování celkové výkonnosti organizace je trvalým cílem organizace,
7. přístup k rozhodování zakládající se na faktech: efektivní rozhodnutí jsou založena na analýze údajů a informací,
8. vzájemně prospěšné dodavatelské vztahy: organizace a její dodavatelé jsou vzájemně závislí a vzájemně prospěšný vztah zvyšuje jejich schopnost vytvářet hodnotu.“

*Zdroj: Politika kvality a cíle kvality zkoumaného podniku*

## 2 ZAVÁDĚNÍ SYSTÉMU MANAGEMENTU KVALITY VE ZKOUMANÉM PODNIKU

Řízení malých a středních podniků se liší od řízení velkých podniků. Welsh a White [10] tvrdí, že malý podnik není zmenšenina velkého podniku a vyžaduje tudíž zcela jiné přístupy k řízení. Malé podniky podle nich typicky trpí nedostatkem zdrojů, často působí ve vysoce konkurenčním prostředí bez možnosti vytvářet velké zisky, vnější vlivy na ně mají mnohem větší dopad než na velké podniky. „Takováto omezení znamenají, že malé podniky mohou zřídka přežít chyby či omyly.“ [10, s. 1] Potřeba řízení kvality produkce tedy může vyplývat již ze samotné podstaty malého podniku a jejího prostředí. Stejně o této potřebě hovoří i management zkoumaného podniku. Zaměření na kvalitu prováděné práce, spokojenost zákazníka a dobrou pověst zkoumané firmy nesouvisí pouze se zavedeným Systémem managementu kvality (dále jen SMK), ale vyplývá z charakteru výroby této společnosti, z její velikosti a konkurenční situace na jejím trhu. Zaměření na kvalitu je z určitého pohledu intuitivní a představuje existenciální nutnost. Nekvalitní výstupy a jejich náprava by postihly tržby, zisky a pověst firmy tak, že by nemusela být schopna přežít. Cíle kvality by zkoumaný podnik podle slov svého managementu sledoval, i kdyby SMK nevyužíval. Zavedení a udržování certifikovaného systému znamená pro tuto malou organizaci další výdaje a časové zatížení. Proč vlastně stejně jako mnoho jiných malých stavebních firem tak usiluje o SMK?

V roce 1996 publikovali Abby Ghobadian a David Gallear práci Total Quality Management in SMEs [6], která si kladla za cíl prozkoumat spojení mezi charakteristikami TQM a malých a středních podniků a vliv velikosti firmy na implementační proces. Komplexní systémy managementu kvality zavádí podle autorů především velké firmy. Malé firmy často působí na vysoce konkurenčních trzích, kde si nemohou dovolit stanovovat prémiové ceny za vyšší kvalitu. Relativně malé objemy produkce

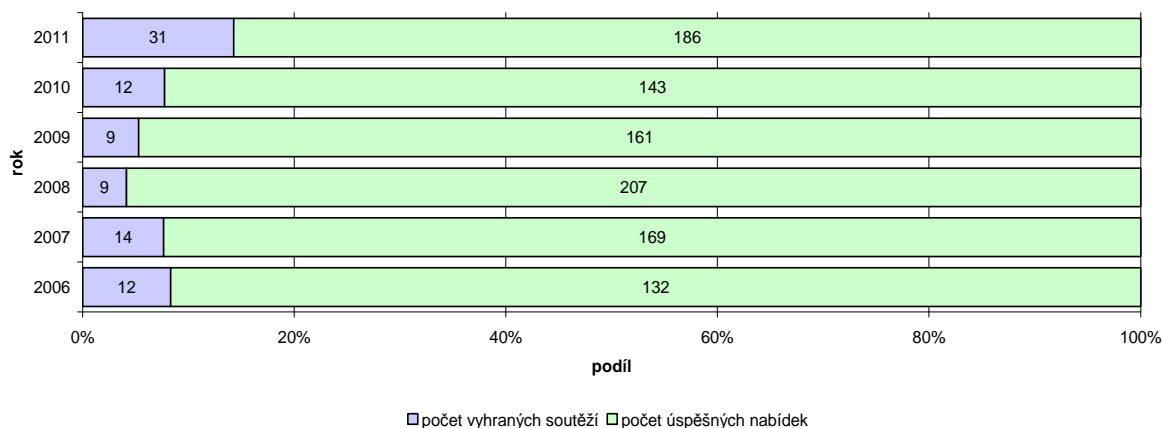
neumožňují zvyšovat úspory z rozsahu plynoucí ze zlepšovacích opatření SMK. Stejně tak jako se liší malé podniky od velkých organizací ve způsobu řízení, existují rozdílnosti i v charakteristikách a fungování jejich managementu kvality. První odlišnost můžeme identifikovat již v motivaci malých a středních podniků pro zavádění SMK. Hlavní impuls vychází dle Ghobadiana a Galleara [6] od odběratelů.

Postavení zkoumaného podniku vůči jeho odběratelům je v zásadě totožné s postavením malých a středních podniků, jak ho popisují Ghobadian a Gallear [6]. Vedoucí pracovníci odhadují, že 40% veškeré práce firmy má subdodavatelský charakter. Odběratelé vyžadují kvalitní práci a často i její záruku v podobě certifikovaného SMK. Stejně požadavky pak klade firma i na své dodavatele. Celý řetězec subdodavatel – organizace – odběratel tak využívá systém řízení kvality, který vytváří základ pro vzájemnou důvěru a dobrou spolupráci mezi obchodními partnery. Samotná existence a udržování tohoto systému tak přináší trvalý efekt pro celý proces výroby.

Zkoumaná společnost dodává svoji práci také přímým investorům, z nichž nejvýznamnějším je veřejný sektor. Jako nástroj pro zajištění kvality veřejných statků využívá stát Zákon o veřejných zakázkách. V době založení firmy musel uchazeč o veřejnou zakázku prokazovat své kvalifikační předpoklady certifikátem ISO 9001. Poslední novela zákona, která nabyla účinnosti 1. dubna 2012, rozšířila možnosti prokázání kvality a odstranila diskriminační požadavek na certifikace. Je zřejmé, že stále bude pro obě

strany přijatelnějším řešením předložení certifikátu SMK, než složitě prokazování jednotlivých opatření. Zavedení konkrétně certifikovaného systému ISO 9001 bylo v počátcích existence firmy jednoznačně motivováno požadavkem veřejných zadavatelů a v té době ještě představovalo konkurenční výhodu.



**Obr. 2: Podíl veřejných soutěží na celkovém počtu zakázek zkoumané společnosti**

Zdroj: Zprávy pro přezkoumání vedením zkoumaného podniku, vlastní zpracování

Majitelé a manažeři zkoumané společnosti měli dřívější zkušenosti se systémem ISO 9001 a uvědomovali si jeho důležitost pro firmu. K implementaci systému proto přistoupili co nejdříve po založení firmy a díky jejich

přípravenosti a zkušenostem proběhl certifikační proces hladce. Přesto trval od podání přihlášky až po vydání certifikátu celý rok.

**Tab. 4: Náklady na ISO certifikaci SMK ve zkoumaném podniku**

Náklad	Přibližné vyčíslení
Platba certifikační agentuře	130.000 Kč
Platba poradenské agentuře	120.000 Kč
Výdaje na nutné vybavení a zařízení	5.000 Kč
Manažerský čas	60 hod

Zdroj: manažer kvality zkoumaného podniku, vlastní zpracování

Náklady na přidělení certifikátu (viz Tab. 2) nejsou konečné. Certifikační orgán průběžně kontroluje shodu aplikovaného SMK s požadavky normy pomocí dozorových auditů. Ty se opakují v časovém rozmezí jednoho roku. Audity jsou plánované a předem ohlášené. Za každoroční audit zaplatí firma certifikační agentuře cca 25.000 Kč. Příprava na audit představuje týdenní práci manažera kvality a výrazné narušení běžného provozu během samotného auditu, který trvá 1 – 2 dny. Certifikace zavedeného SMK platí tři roky, po uplynutí této doby ji firma musí obnovovat. Při každém vydání certifikátu se firma musí smluvně zavázat k budoucí obnově certifikace u stejné agentury.

### 3 FINANČNÍ PODPORA PŘI ZAVÁDĚNÍ SYSTÉMU MANAGEMENTU KVALITY

Malé firmy mají obecně obtížný přístup k cizím zdrojům financí. Zkoumaná společnost využila podporu pro financování prvního certifikačního procesu systému ISO 9001, a to v podobě dotace od Českomoravské záruční a rozvojové banky. Ta poskytovala v minulosti především malým začínajícím podnikům dotace přímo na financování části nákladů souvisejících s prvotní certifikací systémů ISO 9001 a ISO 14001. V rámci národního programu CERTIFIKACE poskytovala banka kromě finančních příspěvků také záruku za návrh malého či středního podniku do výběrového řízení v rámci soutěže o veřejnou zakázku [3].

Podpora z tohoto programu byla poskytována do roku 2007, záruky banka stále poskytuje.

Pokud chce v současné době malý podnik využít finanční podporu při zavádění SMK, musí jít složitější cestou. Malé podniky (mimo Prahu) se mohou přihlašovat do výzev programů Operačního programu Podnikání a inovace (OPPI), jehož finanční zdroje pochází z 85% ze strukturálních fondů Evropské unie a z 15% ze státního rozpočtu. Kromě dotací, bezúročných úvěrů a záruk mohou malé podniky v rámci OPPI dosáhnout na dotované poradenství poskytované ověřenými odborníky zapsanými v Národním registru poradců, který provozuje agentura CzechInvest za účelem zlepšení dostupnosti profesionálního poradenství pro malé a střední podniky [1].

#### 4 APLIKACE SYSTÉMU MANAGEMENTU KVALITY NA NÁKUP VE ZKOUMANÉM PODNIKU

Norma ISO 9001 vyžaduje stanovení a uplatňování efektivních a účinných procesů nakupování tak, aby byly naplněny veškeré požadavky na produkt [5]. Nákup představuje dle slov obchodního náměstka zkoumané společnosti významný proces při dosahování kvality produkce. Předmětem nákupu jsou materiály, výrobky, stroje, zařízení, subdodávky prací a projektová dokumentace. Organizace nemá formálně stanovené procesy při nákupu. Vychází ze zkušeností vedoucích pracovníků, kteří se na nákupu podílí. Kritéria při nákupu se liší dle jeho předmětu.

Tab. 5: Specifika nákupních procesů ve zkoumaném podniku dle předmětu nákupu

Předmět nákupu	Hlavní kritéria	Specifika nákupního procesu
Penetrační emulze, barvy a plasty na vodorovné dopravní značení.	Vhodnost materiálu pro daný účel a kompatibilita s ostatními materiály.	Nové materiály a dodavatele na trhu si organizace vlastními postupy testuje, u většiny je dále nutná homologace externí organizací. Volba při nákupu je velmi omezená.
Kámen, AB směsi, skládka, atd.	Vzdálenost od místa realizace.	Při nákupu musí být zajištěna shoda s požadavky na produkt a přijatelná pořizovací cena (pořízení + náklady na dopravu). Často možnost volby neexistuje.
Stavebniny, stroje, zařízení, projektová dokumentace.	Shoda s požadavky na výsledný produkt/použití, cena.	Nákup s největší možností volby.
Dodávky polotovarů, subdodávky prací.	Osvědčená spolupráce s dodavatelem, termín dodání a cena.	Hlavním nástrojem pro volbu dodavatele je Seznam dodavatelů.

*Zdroj: Obchodní náměstek zkoumané společnosti, vlastní zpracování*

Zkoumaná společnost každoročně sestavuje Seznam dodavatelů na základě vyplněných Hodnocení dodavatelů a subdodavatelů. Seznam dodavatelů obsahuje osvědčené dodavatele materiálů a prací, které společnost při realizaci zakázek běžně nakupuje včetně náhradních dodavatelů. Hodnocení dodavatelů

a jejich doporučení pro další spolupráci provádí stavbyvedoucí na základě následujících kritérií:

- vzájemná spolupráce,
- dodržování cenových dohod,
- plnění termínů,
- kvalita práce,

- vady a nedodělky,
- certifikáty, atesty atd. [8, Příloha č. 1]

Možnost volby při nákupu materiálů, které tvoří podstatnou část výsledných produktů (děl) organizace, je velmi limitovaná. Toto omezení vychází především ze striktních předpisů vyžadujících certifikát pro dané použití, a prohlášení o shodě. U nově používaných hmot při vodorovném dopravním značení navíc probíhá jejich testování silničním výborem a hmota může být schválena k použití po minimálně ročním monitorování. Společnost dále ověřuje vhodnost nově schválených materiálů pro vlastní použití, především jejich reakci s již používanými materiály. Kromě testování před použitím provádí pracovníci firmy i monitoring chování již použitých materiálů v čase. Nákup materiálu představuje největší firemní náklady. Nákup nevhodného či nekvalitního materiálu by znamenal pro firmu významnou ztrátu. Kromě volby vhodného materiálu tak klade firma i důraz na volbu ověřených dodavatelů. Formální hodnocení a sestavení seznamu dodavatelů vyplývá z požadavků normy ISO 9001. V oblasti nákupu vyvíjí odpovědní vedoucí pracovníci velké úsilí pro zajištění kvality výsledného produktu.

## 5 SPECIFIKA SYSTÉMU MANAGEMENTU KVALITY V MALÉ STAVEBNÍ FIRMĚ

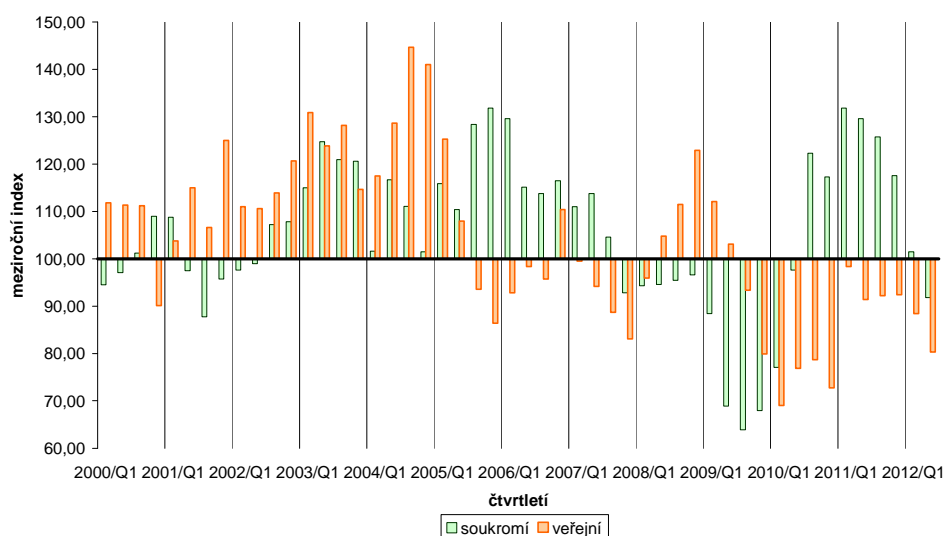
Zavádění komplexních systémů managementu je běžnější a zdánlivě jednodušší u velkých organizací. Přesto Ghobadian a Gallear [6] ukázali, že velká část charakteristik takového systému nijak nesouvisí s velikostí firmy. Dle jejich analýzy by navíc měl spíše vyhovovat malým a středním firmám. Uvádí ovšem dvě typické vlastnosti malých podniků, které mají zásadní vliv na zavádění managementu kvality v malé organizaci. Jedná se o omezení v oblasti managementu a zdrojů. Naopak výhoda malých podniků vyplývá zejména z jednoduché organizační struktury a malého počtu zaměstnanců.

### 5.1 MANAGEMENT FIRMY

Nejvyšší manager v malé firmě obvykle splývá s osobou majitele. Welsh a White [10] staví top management v malé firmě na úroveň středního managementu ve velké organizaci. Potřeba firmy a cíl majitele-manažera podle nich končí nejvýše u tvorby zisku a cash-flow. Hlavním problémem majitele malého podniku je udržení dobré likvidity. Aby zavedení SMK mělo pro firmu významný efekt, je nutné systém neustále rozvíjet. Majitel musí být schopen identifikovat potřebu změny a její podstatu, naplánovat ji a následně zavést a monitorovat příslušná opatření. Takový souhrn činností je velmi náročný na energii, vůli, čas, ale i odborné znalosti. Není neobvyklé, že majitelé malých firem tyto předpoklady postrádají. Problémy se objevují také v autokratickém stylu vedení. Management kvality vyžaduje zapojení veškerého personálu. Poté, co se majitel-manažer rozhodne pro zavedení systému kvality a získá potřebné znalosti, musí o potřebě změny přesvědčit své zaměstnance. Úspěšnost a rychlost této fáze závisí na kultuře ve firmě, otevřenosti komunikace a důvěře ve vedení. Ghobadian a Gallear [6] identifikují schopnost majitelů-manažerů změnit svoje chování a styl řízení jako největší potenciální překážku při zavádění managementu kvality.

Zkoumaná společnost je řízena dvěma majiteli-manažery. Jejich podíly ve firmě nejsou stejné, stejně jako jejich postavení a účast na provozu firmy. Velká část řídicích činností navíc leží na středním managementu – obchodním náměstkovi a přípravi výroby, kteří jsou také odpovědní za řízení kvality, resp. EMS a BOZP. Vedení společnosti se zaměřuje na udržování vysoké likvidity, samofinancování a zajištění relativně širokého spektra prováděných prací. Tento přístup k řízení má za následek uspokojivou finanční pozici a dobré postavení firmy v rámci její konkurence. Silná konkurence a pokles poptávky soukromých i veřejných zadavatelů po stavebních pracích v posledních letech (viz Obr. 2) ovšem znamená neustálý boj každé malé firmy v odvětví o přežití, tedy o zákazníka.

Obr. 3: Vývoj počtu stavebních zakázek dle zadavatele



Zdroj: Český statistický úřad [4], vlastní zpracování

Pokud si chce firma udržet svoji pozici do budoucna a usilovat o další rozvoj, musí udělat další krok. Tím je přijetí skutečně funkčního systému řízení kvality na všech úrovních firemní hierarchie. Takový systém by se měl zaměřovat nejen na požadavky zákazníka, ale také na zájmy zaměstnanců, zlepšování a efektivitu procesů. Rozhodnutí o přijetí takového SMK musí bezpochyby vzejít od majitelů firmy.

Jednoduchá organizační struktura a minimální počet úrovní hierarchie v malé firmě má za následek viditelnost a přístupnost nejvyššího vedení běžným pracovníkům, otevřenou komunikaci, příležitost k podávání zlepšovacích návrhů, rychlé rozhodování, bezprostřední hodnocení, flexibilitu, atd. [6] Kvůli nevhodnému rozmístění pracovišť ale zkoumaná společnost o tyto výhody přichází. Zdá se, že si majitelé firmy nejsou vědomi hodnoty a potenciálu, které v malé firmě nesou lidské zdroje. Oddělení vedoucích pracovníků od dělníků, autokratický styl řízení a absolutní zanedbání komunikace neumožňuje zpětnou vazbu směrem z provozu k vedení firmy a způsobuje ustrnutí vývoje SMK. Současný přístup k managementu kvality nemůže vést ke zlepšení výkonů, protože nesplňuje jeho základní požadavky v oblasti komunikace a vedení zaměstnanců. Identifikace potřeby změny je zde jednoznačná. Pokud se má zavedený SMK dále rozvíjet, musí

dojít u majitelů ke změně v uvažování, přístupu k řízení a zejména stylu vedení zaměstnanců.

## 5.2 OMEZENÉ ZDROJE

Nedostatek zdrojů v souvislosti s malou firmou neznamena jen omezenou výši vlastního kapitálu a obtížný přístup ke zdrojům cizího kapitálu. Mluvíme také o nedostatku manažerského času vyplývajícího z kumulace funkcí. Management zkoumané společnosti je plně zaměstnán zajišťováním zakázek a běžného provozu firmy tak, aby byl vytvářen zisk a byla udržena dobrá likvidita firmy. V managementu kvality dle svých slov vidí velký potenciál a věří v jeho přínosy pro firmu i pro zákazníky. Na druhou stranu jsou si vědomi, že model managementu kvality, který v praxi aplikují, zdaleka není dokonalý. Dle obchodního náměstka firmy vězí příčina v nedostatku manažerského času. Dalšího vedoucího pracovníka, který by se specializoval pouze na management kvality, si firma kvůli vysokým nákladům na práci nemůže dovolit. Nedostatek času tak souvisí s nedostatkem finančních zdrojů firmy na pracovní náklady. Nedostatky se také projevují ve kvalitaci a odborných znalostech vedoucích pracovníků. Manažeri společnosti nedokáží nalézt způsob, jak zavést vhodný způsob monitorování, měření a vyhodnocování procesů při samotné realizaci

zakázky. Zakázkový charakter stavební výroby vedl poradenskou agenturu k vyloučení požadavků na kvantitativní monitorování, měření a hodnocení realizačních procesů. Omezené odborné znalosti a zkušenosti managementu v dané problematice společně s omezeným přístupem ke kvalitnímu poradenství tak brání rozvoji SMK. Ten je podmíněn právě měřením, analýzou a zaváděním zlepšovacích opatření v procesech souvisejících s dosahováním kvality.

## 6 ZHODNOCENÍ PŘÍNOSŮ SYSTÉMU ISO 9001 VE ZKOUMANÉM PODNIKU

Zkoumaná společnost využívá systém managementu kvality ISO 9001 prakticky po celou dobu své existence. Nemůžeme tedy porovnávat stav před a po jeho zavedení. To znesnadňuje hodnocení dopadu jeho zavedení na řízení kvality v podniku a na jeho hospodaření. Zkoumaná firma je silně orientovaná na kvalitu. Některá opatření (především v oblasti řízení nákupu) by aplikovala i bez zavedení systému ISO 9001. Jiná opatření naopak zavádí pouze kvůli požadavkům této normy (viz Tab. 5). Hlavní přínosy zavedení SMK můžeme identifikovat následovně:

- zacílení všech procesů ve firmě na plnění požadavků zákazníka,
- kompletní dostupná a přehledná dokumentace pro SMK,

- řízené záznamy zaručující prokazatelnost procesů a prováděných činností,
- vytváření a plánování politiky kvality a jejích cílů,
- přidělení odpovědností a pravomocí za kvalitu a
- řízené nákupní procesy.

Mimo přínosů identifikují podniky také zátěž, kterou jim SMK dle ISO 9001 přináší. Vedoucí pracovníci zkoumané společnosti hovoří především o nedostatku manažerského času vyplývajícího z kumulace funkcí.

I přes uvedené nevýhody a problémy dokázala zkoumaná společnost vždy úspěšně obhájit certifikát o zavedení a uplatňování SMK dle ISO 9001 bez větších výhrad externích auditorů. Při výzkumu bylo zjištěno, že norma ISO 9001 nutí firmu identifikovat a zaznamenávat různé prvky SMK, především činnosti a procesy ovlivňující dosahování kvality. Požadavky normy ale může naplnit i organizace, která má příslušná opatření zavedená pouze „na papíře“. Takové požadavky nevedou podnik k dalšímu rozvoji SMK. Prakticky platí, že to, co bylo nastaveno při první certifikaci, se musí udržovat navždy. Jednoznačným impulsem pro přechod od papírově řízeného procesu ke skutečně zavedenému a funkčnímu SMK by ve zkoumané firmě byla angažovanost vrcholového vedení, tj. majitelů-manažerů. Změna přístupu a stylu vedení není jednoduchá, ale klíčová. Přenesení této změny do praxe podniku by mělo vzhledem k jeho velikosti proběhnout relativně rychle a hladce.

Tab. 6: Motivace pro aplikaci jednotlivých opatření SMK

Opatření-SMK <sup>a</sup>	ISO <sup>a</sup>	Firma <sup>a</sup>
Dokumentace <sup>a</sup>	□	□
-I. stupeň (příručka kvality, politika kvality) <sup>a</sup>	X <sup>a</sup>	□
-II. stupeň (organizační řád, směrnice SMK) <sup>a</sup>	X <sup>a</sup>	X <sup>a</sup>
-III. Stupeň (technické předpisy, smlouvy, ...) <sup>a</sup>	X <sup>a</sup>	X <sup>a</sup>
Odpovědnost managementu <sup>a</sup>	□	□
- zacílení organizace na plnění požadavků zákazníka <sup>a</sup>	□	X <sup>a</sup>
- stanovení politiky a cílů jakosti <sup>a</sup>	X <sup>a</sup>	□
- plánování SMK a jeho přezkoumávání <sup>a</sup>	X <sup>a</sup>	■
- přidělení a sdělení odpovědností a pravomocí <sup>a</sup>	X <sup>a</sup>	■
- zajištění funkční komunikace ovlivňující kvalitu <sup>a</sup>	X <sup>a</sup>	□
- zajištění dostupnosti zdrojů <sup>a</sup>	□	X <sup>a</sup>
Management zdrojů <sup>a</sup>	□	□
- stanovení kvalifikačních předpokladů a kompetencí zaměstnanců <sup>a</sup>	X <sup>a</sup>	□
- školení zaměstnanců, rozvoj dovedností <sup>a</sup>	□	X <sup>a</sup>
- identifikace a zajišťování infrastruktury <sup>a</sup>	□	X <sup>a</sup>
- pracovní prostředí <sup>a</sup>	□	X <sup>a</sup>
Realizace produktu <sup>a</sup>	□	□
- plánování realizace <sup>a</sup>	□	X <sup>a</sup>
- komunikace se zákazníkem <sup>a</sup>	□	X <sup>a</sup>
- návrh a vývoj produktu <sup>a</sup>	NE <sup>a</sup>	NE <sup>a</sup>
- nákup <sup>a</sup>	X <sup>a</sup>	X <sup>a</sup>

Zdroj: management zkoumaného podniku, vlastní zpracování

Jako hlavní motiv pro zavedení a udržení systému jsme identifikovali požadavek odběratelů na ISO certifikaci. Majitelé od certifikace očekávali především přístup k veřejným zakázkám a s tím spojené větší

tržby a zisk. Firma nevede záznamy o ziskovosti jednotlivých zakázek ani nesleduje náklady na SMK. Oba ukazatele můžeme pouze hrubě odhadnout.

$$\text{Náklady} = \text{přímé platby} + \text{náklady na práci manažerů} - \text{přijaté dotace}$$

$$\text{Zisk} = \frac{\text{počet veřejných zakázek}}{\text{celkový počet zakázek}} \times \text{roční zisk}$$

Tab. 7: Odhad nákladů na ISO certifikaci a příjmů plynoucích z veřejných zakázek

Rok	Náklady	Odhad zisků
2006 (prvotní certifikace)	138.500 Kč	550.000 Kč
2007 (audit)	33.500 Kč	230.000 Kč
2008 (audit)	33.500 Kč	300.000 Kč
2009 (obnova certifikace)	68.500 Kč	300.000 Kč
2010 (audit)	33.500 Kč	220.000 Kč
Celkem	307.500 Kč	1.600.000 Kč

Zdroj: management zkoumaného podniku, vlastní zpracování

## ZÁVĚR

Systém managementu kvality zavedený ve zkoumané firmě plní úlohu, pro kterou ho vedení zavedlo, a to je zajištění veřejných zakázek. V tomto směru se investice do SMK dle standardů ISO 9001 vyplácí. Očekávání od zavedeného SMK tak, jak jej vedení vyjadřuje ve své Politice kvality, ovšem stávající systém nemůže naplnit. Pouhá implementace a certifikace systému ISO 9001 nevedou ve zkoumané firmě ke správnému fungování a rozvoji SMK a nezaručují ani přínos v podobě úspor nákladů. Manažeři podniku nedokáží využít nástrojů k rozvoji stávajícího SMK. Pokud by certifikaci nutně nepotřebovali pro získávání zakázek, výhody z ní plynoucí by vzhledem k zátěži s ní spojené byly zanedbatelné.

Pro srovnání uvádíme závěr výzkumu, který provedli již v roce 1999 v USA Curkovic a Pagell: „Zákaznické požadavky byly a budou stimulem pro přijímání ISO 9000 a jeho adaptací. ... Pokud je dobře zavedeno, pak může mít ISO 9000 za následek větší efektivnost, snížení nákladů a zlepšenou výkonnost. Zjevně rozsah zlepšení a množství úspor závisí na několika faktorech nezávislých na ISO 9000, včetně typu podniku, velikosti, složitosti provozu a charakteru jeho systému managementu kvality před certifikací.“ [2, s. 65]

Na základě výzkumu ve zvolené firmě jsme zjistili, že její SMK dle ISO 9001 není dobře zavedený. Dokonce ani nenaplnuje stanovenou Politiku kvality. Přesto byl takto nesprávně zavedený a nerozvíjející se SMK opakovaně certifikován. Celý systém zavedený poradenskou agenturou působí velmi formálně a je minimálně přizpůsobený pro potřeby konkrétní firmy. Univerzálnost normy agentura nevyužívá pro přizpůsobení pro konkrétní firmu, ale pro usnadnění si své práce vytvářením téměř identických Příruček kvality. Také dozorové audity působí na vedení firmy spíše jako formalita. Zavádění a především certifikace SMK podle ISO 9001 působí mnohem více jako „stroj na peníze“ pro certifikační a poradenské agentury než jako snaha o zvýšení kvality produkce. Podle serveru iso.cz [7] v současné době provádí certifikace SMK podle ISO 9001

48 certifikačních agentur a certifikováno je 3861 subjektů, z toho 278 stavebních firem. Důvody, proč certifikační agentury „přivírají oči“ při udílení certifikátů ISO 9001, by mohly být předmětem dalšího výzkumu.

## LITERATURA

- [1] CZECHINVEST. *CzechInvest* [online]. © 1994-2012 [cit. 2012-08-10]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/>
- [2] CURKOVIC, Sime a Mark PAGELL. A Critical Examination of the Ability of ISO 9000 Certification to Lead to a Competitive Advantage. *Journal of Quality Management* [online]. Elsevier, 1999, 4(1), 51-67 [cit. 2012-05-25]. ISSN 1084-8568. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1084856899800959> (vlastní překlad)
- [3] ČESKOMORAVSKÁ ZÁRUČNÍ A ROZVOJOVÁ BANKA. *Podpory pro malé a střední podnikatele v roce 2007 - zvýhodněné záruky, úvěry a finanční příspěvky* [online]. 2007 [cit. 2012-08-10]. Dostupné z: [http://www.tc.cz/dokums\\_raw/ceskomoravska\\_zarucniarozvojovabanka\\_1194598786.pdf](http://www.tc.cz/dokums_raw/ceskomoravska_zarucniarozvojovabanka_1194598786.pdf)
- [4] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Stavebnictví - časové řady. *Český statistický úřad* [online]. Poslední změna 6. 8. 2012, [cit. 2012-08-06]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/sta\\_cr](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/sta_cr)
- [5] ČSN EN ISO 9001:2000. Systémy managementu jakosti - Požadavky. Praha: Český normalizační institut, 2002.
- [6] GHOBADIAN, Abby a David GALLEAR. Total Quality Management in SMEs. *Omega* [online]. Elsevier, 1996, 24(1), 83-106 [cit. 2012-05-25]. ISSN 0305-0483. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0305048395000550> (vlastní překlad)
- [7] ISO [online]. 2010 [cit. 2012-07-14]. Dostupné z: <http://www.iso.cz/index.php>
- [8] Příručka kvality zkoumané společnosti
- [9] THE COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES. *Commission recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises* [online]. 2003 [cit. 2012-02-20]. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:EN:PDF> (vlastní překlad)



[10] WELSH, John A. a Jerry White. A Small Business Is Not a Little Big Business. *Harvard Business Review* [online]. Harvard Business School Publishing Corporation, 1981, July-August [cit. 2012-07-13]. ISSN 0017-8012. Dostupné z: <http://hbr.org/1981/07/a-small-business-is-not-a-little-big-business/ar/1> (vlastní překlad)

[11] Zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách [online]. [cit. 2012-07-07]. Dostupné z: [portal.gov.cz/app/zakony/download?idBiblio=62419&nr=137~2F2006~20Sb.&ft=pdf](http://portal.gov.cz/app/zakony/download?idBiblio=62419&nr=137~2F2006~20Sb.&ft=pdf)

**Autoři:**

**Věra Duchková**

Západočeská univerzita v Plzni  
Fakulta ekonomická  
Katedra podnikové ekonomiky a managementu  
[veraduchkova@gmail.com](mailto:veraduchkova@gmail.com)

**Dr. Ing. Jiří Hofman**

Západočeská univerzita v Plzni  
Fakulta ekonomická  
Katedra podnikové ekonomiky a managementu  
[hofman@kpm.zcu.cz](mailto:hofman@kpm.zcu.cz)

## SPECIFICS OF THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM IN A SMALL BUILDING COMPANY

Věra Duchková, Jiří Hofman

**Abstract:** The article describes the implementation of the quality management system in the small company. The attention is focused on public sector orders, financial support and purchasing. The key sections deal with special characteristics of the quality management system in the small company, summarize the benefits and critically evaluate drawbacks of the implemented system. Described approaches are confronted with knowledge published in domestic and foreign literature.

**Keywords:** Quality management, quality policy, small enterprise, public orders, purchasing, ISO 9001.

**JEL Classification:** L15



# STRATEGICKÁ POZÍCIA A VÝKONNOSŤ ŽELEZNIČNÝCH PODNIKOV V SR

František Nemeth

## ÚVOD

V súčasnom prostredí globálnej konkurencie je pre podnik stále ťažšie zaistiť si dlhodobú úspešnosť. Na základe vývoja vo vyspelých ekonomikách si odborníci z ekonomickej teórie aj praxe stále viac uvedomujú, že úspešnosť riadenia podnikov sa spája so zvyšovaním ich výkonnosti. Kľúčovú úlohu dnes zohráva hodnotový manažment, ktorého cieľom je na jednej strane zjednocovanie základnej cieľovej orientácie na vlastníka a na strane druhej zabezpečiť zvyšovanie rozpätia medzi hodnotou investovaného kapitálu a súčasnou trhovou hodnotou podniku. V tejto súvislosti sa podnik nemôže spoliehať na svoju momentálnu výkonnosť, ale v záujme udržania dlhodoberých konkurencieschopnosti musí hľadať a nájsť spôsoby jej trvalého zvyšovania. Hodnotový prístup k riadeniu podnikovej výkonnosti v procese strategického riadenia vychádza z konceptu, že podniková vízia a stratégia sú primárnymi predpokladmi jeho úspechu, preto musia byť starostlivo zvolené a implementované pri súčasnom monitorovaní a kontrole dosiahnutých výsledkov.

Roky empirického výskumu, realizovaného pod názvom *Profit Impact of Market Strategies* pritom jasne ukazujú, že **ziskovosť podniku je silne prepojená s jeho strategickou pozíciou**. Program sa snaží nájsť odpoveď na otázku, ktoré strategické faktory ovplyvňujú veľkosť ROI a poskytuje riešenie v podobe regresnej rovnice. Rovnica vyjadrujúca matematický vzťah medzi závislou premennou ROI príp. CASH FLOW a 18 kľúčovými strategickými premennými ukazuje, že strategické postavenie podniku je hlavným determinantom podnikateľského úspechu. Tie podniky, ktoré hľadajú strategické víťazstvo cez udržateľnú konkurenčnú výhodu vyhrávajú tiež výkonnostnú hru.

## 1 STRATEGICKÁ VÝKONNOSŤ PODNIKU

Súčasnú ekonomickú etapu môžeme identifikovať ako etapu zákazníckej ekonomiky. Táto si vyžaduje vysokú mieru uspokojovania potrieb a očakávaní zákazníkov, čo vedie podniky k čoraz nástojčivejšej potrebe zlepšovať svoju výkonnosť a efektívnosť. V dnešnom vysoko konkurenčnom prostredí je potrebné vedieť dlhodobo odolávať tlaku konkurencie a ešte ju aj predčiť, preto nestačí zaoberať sa iba krátkodobými aspektmi výkonnosti podniku, ale je potrebné vytvárať podmienky aj pre jeho budúcu konkurencieschopnosť.

### 1.1 MERANIE STRATEGICKEJ VÝKONNOSTI

Strategická výkonnosť predstavuje schopnosť podniku dosahovať svoje strategické ciele. Ide pritom o rozvoj operatívnej výkonnosti determinovaný strategickými ukazovateľmi. Zároveň, trhovú ekonomiku vyžaduje od manažmentu podnikov neustálu konfrontáciu výkonnosti zvereného podniku s výkonnosťou konkurencie. Najpoužívanejšiu sústavu ukazovateľov, ktoré vyjadrujú číselný vzťah finančno-účtovných informácií a umožňujú rýchly a nenákladný prehľad o finančnej výkonnosti podniku predstavujú finančné ukazovatele. Výpočet pomerových finančných ukazovateľov, vyjadrujúcich veľkosť jedného javu pripadajúcu na mernú jednotku druhého javu, umožňuje eliminovať citlivosť ukazovateľov na veľkosť podniku a tak porovnávať hodnoty ukazovateľov v rámci konkurencie. Pre analýzu finančnej výkonnosti sú využívané nasledovné skupiny pomerových ukazovateľov [1]:

- *ukazovatele rentability* (profitability ratios) charakterizujúce celkovú účinnosť manažmentu podniku,
- *ukazovatele aktivity* (activity ratios) vyjadrujúce, ako účinne podnik využíva svoj majetok,

- ukazovatele zadlženosti (financial leverage ratios) reflektujúce finančnú štruktúru podniku,
- ukazovatele trhovej hodnoty podniku (market value ratios) vyjadrujúce cenu akcií a majetok podniku.

## 1.2 UKAZOVATELE RENTABILITY

„Ukazovatele rentability vyjadrujú výsledok podnikového úsilia. Sú formou vyjadrenia miery efektívnosti vložených zdrojov, ktorá v trhovej ekonomike slúži ako hlavné kritérium na alokáciu kapitálu. Ukazujú kombinovaný vplyv aktivity, zadlženosti a likvidity na zisk podniku.“[1] Niektoré z ukazovateľov rentability sú veľmi syntetické a komplexné, preto patria k ukazovateľom používaným na vyjadrenie a analýzu efektívnosti podnikovej činnosti. Známe sú viaceré ukazovatele rentability, medzi ukazovatele v praxi najčastejšie používané patria[2]:

- rentabilita tržieb (ROS),
- rentabilita výnosov,
- rentabilita kapitálu (ROI),
- rentabilita aktív (ROA),
- rentabilita vlastného kapitálu (ROE).

Vo všeobecnosti je možné rentabilitu vyjadriť ako pomer zisku ku kapitálu vloženému do podniku. Za efektívnu mieru rentability sú vo všeobecnosti považované kladné hodnoty jednotlivých ukazovateľov na úrovni minimálne 10%.

## 2 PROFIT IMPACT OF MARKET STRATEGIES (PIMS)

Program PIMS (*Profit Impact of Market Strategies*) riadený neziskovou organizáciou *Strategic Planing Institute* v Cambridge v USA predstavuje širokospektrálnu štúdiu, určenú na meranie vzájomného vzťahu medzi aktivitami, ktoré podnik realizuje a jeho výsledkami. Program uchováva a aktualizuje približne 200 údajov z 3000 podnikateľských jednotiek, čím vytvára unikátnu databázu údajov. Databáza pokrýva významné charakteristiky trhového prostredia, stav konkurencie, stratégiu aplikovanú jednotlivými podnikmi a ich dosiahnuté výsledky. Svojím empirickým

prístupom poskytol program náhľad, ktorý významným spôsobom ovplyvnil strategické myslenie podnikov.

„Primárnou úlohou programu PIMS je pomôcť manažérom pochopiť ich podnikateľské prostredie a reagovať na jeho vývoj a to tým, že im poskytuje overené dáta pri voľbe a testovaní stratégií, ktoré im umožnia dosiahnuť požadovanú úroveň zadaných výsledkov. Databáza PIMS umožňuje identifikovať tie kritické faktory, ktoré umožňujú podniku dosiahnuť lepšiu udržateľnú pozíciu. Roky výskumu realizovaného pri tvorbe databázy PIMS a ďalších podnikových databáz skrz sektory jasne ukazujú, že **ziskovosť podniku je silne prepojená s jeho strategickou pozíciou.**“ [6] Program sa snaží nájsť odpoveď na otázku, ktoré strategické faktory ovplyvňujú veľkosť ROI a poskytuje riešenie v podobe regresnej rovnice. Rovnica vyjadrujúca matematický vzťah medzi závislou premennou ROI príp. CASH FLOW a 18 kľúčovými strategickými premennými ukazuje, že strategické postavenie podniku je hlavným determinantom podnikateľského úspechu.

Výsledky a zistenia vyplývajúce z programu PIMS je možné využiť na podporu pri rozhodovaní jednak o trhovách stratégiách pre individuálne podniky a taktiež pri rozhodovaní o investičných stratégiách pre podnikateľské portfólio u korporácií.

## 3 TRH ŽELEZNIČNEJ DOPRAVY V SR

Doprava ako taká predstavuje v ekonomike jeden zo životne dôležitých sektorov, keďže vytvára tepny ekonomického systému. V rámci sektora pozemnej dopravy, ale aj sektora dopravy ako celku, je za ekologicky najpriateľnejší typ dopravy považovaná železničná doprava. Pritom podiel tohto typu dopravy na dopravnom trhu EÚ zaznamenával v posledných rokoch permanentný pokles, ktorý sa zastavil až v roku 2002 v prípade nákladnej dopravy resp. v roku 2003 v prípade osobnej dopravy. V období rokov 2002 až 2008 dokázal sektor železničnej dopravy svoj trhovú podiel udržať prípadne mierne zvýšiť, avšak na konci roka 2008 bol tento trend zastavený vplyvom svetovej finančnej krízy, pričom v roku 2009

došlo najmä v nákladnej doprave k jeho výraznému poklesu.

Pre sektor železničnej dopravy na Slovensku sú významné dva dátumy a to 1. január 1993, keď so vznikom samostatnej Slovenskej republiky vznikli aj Železnice Slovenskej republiky (ŽSR) ako nástupnícka organizácia po bývalých federálnych štátnych dráhach a 1. január 2002, keď v prípravnom procese pre vstup do EÚ dochádza k liberalizácii trhu železničnej dopravy v SR. Cieľom liberalizácie trhu železničnej prepravy na Slovensku je zachovať jej súčasný podiel na celkovom objeme prepravovaných tovarov a osôb (cca 21%) a vytvárať podmienky pre jej ďalší rast. Za účelom postupnej revitalizácie železničnej dopravy, otvorenia trhu a vytvorenia nediskriminačných podmienok došlo k postupnej transformácii ŽSR, čo v konečnom dôsledku viedlo 1. Januára 2005 k vzniku troch samostatných subjektov a to manažéra infraštruktúry – ŽSR, osobného železničného dopravcu - Železničná spoločnosť Slovensko, a.s. a nákladného železničného dopravcu – Železničná spoločnosť Cargo Slovakia, a.s.

Liberalizáciou trhu boli od roku 2007 vytvorené podmienky pre vstup nových súkromných dopravcov na dopravný trh a podnikanie v oblasti železničnej nákladnej dopravy. V roku 2011 reálne prevádzkovalo dopravu na dráhach 35 dopravných spoločností. Dve spoločnosti z uvedeného počtu prevádzkovali osobnú dopravu, 32 spoločností nákladnú dopravu a jedna spoločnosť zabezpečovala prevádzkovanie súčasne osobnej aj nákladnej dopravy. Súkromné železničné spoločnosti zabezpečujúce prevádzkovanie nákladnej železničnej dopravy mali v roku 2011 približne

8,17% podiel na celkovom objeme prepráv (vyjadrenom v tonách) v železničnej doprave. Aj keď je tento podiel v porovnaní so štátnym dopravcom (ZSCS, a.s.) relatívne nízky, neznamená to, že existencia týchto subjektov na trhu železničnej dopravy v SR je neopodstatnená. Produktové portfólio týchto subjektov je zamerané predovšetkým na prepravu zásielok v ucelených vlakoch pre stálych zákazníkov a objemy ich výkonov vykazujú rastúcu tendenciu, pričom výkony štátneho dopravcu vykazujú naopak pokles. V osobnej doprave predstavovali dopravné výkony súkromných dopravcov iba nepatrný podiel na úrovni pod 1% z celkového objemu zrealizovaných dopravných výkonov.

### NÁKLADNÁ DOPRAVA

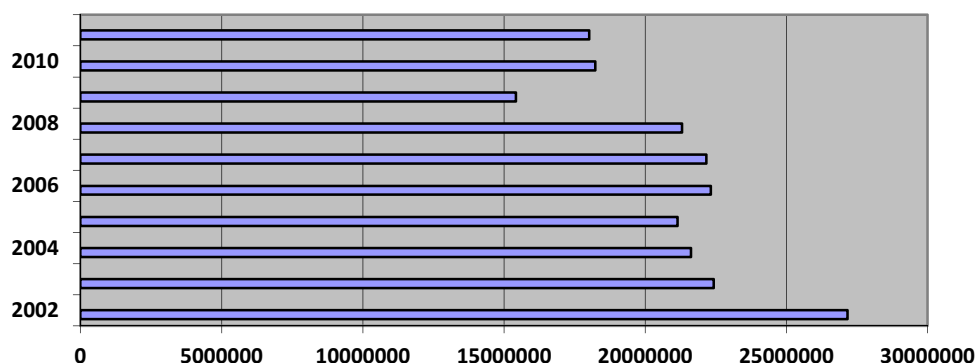
Objem prepráv v nákladnej železničnej doprave v SR vyjadrený v tis. tonokilometroch zaznamenal v rokoch 2002 až 2007 striedavý vývoj. V roku 2003 došlo k významnejšiemu poklesu oproti roku 2002 keď celkový objem prepráv klesol v absolútnom vyjadrení z úrovne 27 165 304 tis. hrtkm na úroveň 22 419 899 tis. hrtkm, čo v relatívnom vyjadrení predstavuje hodnotu 17,5%. Táto úroveň výkonov sa udržiavala až do roku 2007. V roku 2008 došlo k ďalšiemu miernemu poklesu o cca 4%. Významný prepád v objeme výkonov bol zaznamenaný v roku 2009, kedy došlo k poklesu výkonov o 27,6% oproti roku 2008. Následne v roku 2010 vzrástli tieto výkony oproti roku 2009 o cca 18,23%, pričom približnú úroveň dosiahli aj v roku 2011. Zjednodušený prehľad uvedených skutočností poskytuje tabuľka č. 1 a grafické znázornenie popísaného stavu je na obrázku č. 1.

**Tab. 1: Vývoj prepravných výkonov v nákladnej doprave za obdobie 2002 – 2011**

obdobie/ ukazovateľ	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
tis. hrtkm	27 165 304	22 419 899	21 619 013	21 140 150	22 325 774	22 161 973	21 300 161	15 419 379	18 230 368	18 014 634

*Zdroj: vlastné spracovanie*

Obr. 4: Vývoj prepravných objemov v nákladnej doprave za obdobie 2002 – 2011



Zdroj: vlastné spracovanie

### 3.1 OSOBNÁ DOPRAVA

V osobnej železničnej doprave pretrvával na Slovensku od roku 2002, kedy boli dopravné služby odčlenené od správy a údržby infraštruktúry, rozdielny vývoj. Výkony osobnej dopravy vyjadrené vo vlakových kilometroch (vlkm) zaznamenali najprv v roku 2003 pokles o cca 10% oproti roku 2002. Následne došlo k nim nárastu o cca 1% a tento trend sa udržal až do roku 2010, kedy došlo k miernemu poklesu dopravných výkonov. Rovnaký trend pokračoval aj v roku 2011 kedy je možné sledovať ďalší pokles výkonov o cca 3% oproti

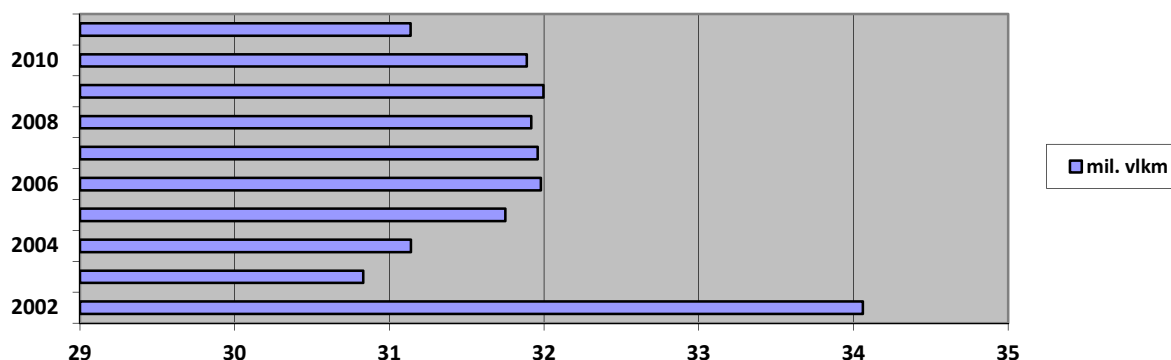
roku 2010. Tento trend bol spôsobený najmä znížením objemu dopravných výkonov vo verejnom záujme, ktoré sú vykonávané na základe zmluvy medzi Ministerstvom dopravy, výstavby a regionálneho rozvoja SR a spoločnosťou ZSSK Slovensko, a.s.. Súhrnný prehľad prepravných výkonov za sledované obdobie poskytuje tabuľka č. 2, ktorá je doplnená grafickým znázornením sledovaného vývoja na obrázku č. 2.

Tab. 2: Vývoj prepravných výkonov v osobnej doprave za obdobie 2002 – 2009

obdobie/ ukazovateľ	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
mil. vlkm	34,060	30,830	31,140	31,750	31,980	31,958	31,917	31,995	31,888	31,138

Zdroj: vlastné spracovanie

Obr. 2: Vývoj prepravných objemov v osobnej doprave za obdobie 2002 – 2011



Zdroj: vlastné spracovanie

#### 4 RENTABILITA ŽELEZNIČNÝCH SPOLOČNOSTÍ V SR

Podľa základných princípov PIMS, podniková výkonnosť je funkciou dvoch primárnych faktorov: *atraktívnosti trhu a konkurenčnej pozície*. Tieto dva faktory môžu byť dekomponované na niekoľko kľúčových častí, ktoré ovplyvňujú podnikové výsledky štatisticky prediktabilným spôsobom. Poznanie, ako tieto prvky ovplyvňujú podnikové výsledky zvyšuje úroveň strategického myslenia. Prostredníctvom programu PIMS boli identifikované a zamerané kľúčové prvky atraktívnosti trhu a konkurenčnej pozície

a kvantifikovaný ich celkový vplyv na výsledky podniku.

##### 4.1 RENTABILITA KAPITÁLU VYBRANÝCH ŽELEZNIČNÝCH SPOLOČNOSTÍ

Ukazovateľ vypovedá o intenzite, s akou sa reprodukuje kapitál vložený do podniku. Zhodnotením tej časti celkového kapitálu, ktorou je vlastný kapitál, je čistý zisk. Zhodnotením časti kapitálu, ktorá je tvorená cudzím kapitálom, je úrok. Z tohto hľadiska ide teda o najsyntetickéjšie vyjadrenie výnosnosti kapitálu.

$$\text{Rentabilita kapitálu (ROI)} = (Z + \dot{U}) / \text{celkový kapitál}.$$

Tab. 3: Rentabilita kapitálu u vybraných železničných spoločností v SR

ZSSK Cargo Slovakia, a.s.					
Rok/ukazovateľ	HV	Úroky	(1 – daňová sadzba)	Celkový kapitál	ROI (%)
2007 (mil. SK)	-252	423	0,81	22 752	0,40
2008 (mil. SK)	83	405	0,81	23 712	1,73
2009 (tis. EUR)	-126 597	17 005	0,81	786 227	-14,35
2010 (tis. EUR)	-122 639	17 691	0,81	779 458	-13,90
ZSSK, a.s.					
2007 (tis. SKK)	-135 890	200 730	0,81	14 860 514	0,18
2008 (tis. SKK)	-931 933	254 417	0,81	15 248 943	-4,76
2009 (EUR)	27 150 732	4 979 250	0,81	663 267 375	4,70
2010 (EUR)	4 908 030	4 201 952	0,81	760 024 999	1,09
Železnice Slovenskej republiky					
2007 (tis. SK)	18 961 300	114 404	0,81	75 909 990	25,10
2008 (tis. SK)	-1 102 103	286 107	0,81	78 482 360	-1,11
2009 (tis. EUR)	-90 911	8 970	0,81	2 683 806	-3,12
2010 (tis. EUR)	-101 465	8 763	0,81	2 853 886	-3,31

Zdroj: Výročné správy spoločností ZSSK Cargo Slovakia, a.s.; ZSSK, a.s. a ŽSR, za roky 2007 - 2010

##### 4.2 ŽELEZNIČNÁ SPOLOČNOSŤ CARGO SLOVAKIA, A.S.

Základným poslaním spoločnosti ZSSK CARGO Slovakia, a.s. je vykonávanie dopravných a obchodných činností na dráhe,

predovšetkým však orientácia na vykonávanie dopravnoprepravných služieb v nákladnej doprave. Okrem doplnkových služieb priamo súvisiacich s realizáciou nákladnej a kombinovanej dopravy poskytuje ZSSK CARGO ako druhý hlavný produkt služby

súvisiace s prenájomom koľajových vozidiel, ich údržbou a opravami.

Zakladateľom a stopercentným vlastníkom akcií ZSSK CARGO je Slovenská republika. Práva štátu ako akcionára vykonáva Ministerstvo dopravy, výstavby a regionálneho rozvoja SR.

Nosným produktom ZSSK CARGO je preprava vozňových zásielok. Okrem tejto služby patria do produktového portfólia spoločnosti

intermodálna preprava, automotive, vlečkové služby, služby vo Východoslovenských prekladiskách a podporné služby.

Zhodnotenie konkurenčnej pozície spoločnosti a jej ekonomickej efektívnosti (prostredníctvom ukazovateľa rentability ROI) za obdobie od r. 2007 kedy bol liberalizovaný trh železničnej dopravy v SR do r. 2010 je spracované v nasledujúcej tabuľke.

**Tab. 4: Zhodnotenie konkurenčnej pozície a ekonomickej efektívnosti ZSSK Cargo Slovakia, a.s.**

Rok/ukazovateľ	Výkon vlkm		Trhový podiel	ROI (%)
	Nákladná doprava SR	ZSSK CARGO, a.s.		
2007	17 936 388	17 268 193	96,27%	0,40
2008	17 414 940	16 530 486	94,92%	1,73
2009	12 962 164	12 416 132	95,79%	-14,35
2010	14 523 434	13 747 667	94,66%	-13,90

*Zdroj: vlastné spracovanie*

#### 4.3 ŽELEZNIČNÁ SPOLOČNOSŤ SLOVENSKO, A.S.

Železničná spoločnosť Slovensko je akciová spoločnosť so sídlom v Slovenskej republike, založená dňa 13.12.2004 a zapísaná v obchodnom registri Okresného súdu Bratislava I. Z hľadiska vlastníckych vzťahov zakladateľom a stopercentným vlastníkom akcií Železničnej spoločnosti Slovensko, a. s. je Slovenská republika. Práva štátu ako akcionára ZSSK vykonáva zo zákona Ministerstvo dopravy, výstavby a regionálneho rozvoja SR.

Predmet podnikania ZSSK je vymedzený stanovami spoločnosti. Hlavnou aktivitou je preprava osôb na celoštátnych dráhach, regionálnych dráhach a činnosti s tým súvisiace.

Zhodnotenie konkurenčnej pozície spoločnosti ZSSK, a.s. a jej ekonomickej efektívnosti prostredníctvom ukazovateľa rentability ROI za obdobie od r. 2007 do r. 2010 je spracované v nasledujúcej tabuľke.

**Tab. 5: Zhodnotenie konkurenčnej pozície a ekonomickej efektívnosti ZSSK, a.s.**

Rok/ukazovateľ	Výkon vlkm		Trhový podiel	ROI (%)
	Osobná doprava SR	ZSSK, a.s.		
2007	31 957 574	31 957 002	99,9982%	0,18
2008	31 916 588	31 916 341	99,9992%	-4,76
2009	31 995 412	31 995 206	99,9994%	4,70
2010	31 887 784	31 886 350	99,9955%	1,09

*Zdroj: vlastné spracovanie*

#### 4.4 ŽELEZNICE SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Železnice SR (ŽSR) vznikli 1. januára 1993 rozhodnutím vlády SR o zriadení štátneho podniku v nadväznosti na rozdelenie ČSFR a tým i na rozdelenie Česko – Slovenských štátnych dráh na dva samostatné subjekty. Rozhodnutie vlády SR bolo rozpracované zákonom NR SR č. 258/1993 Z. z. o Železničiaroch SR z 30. septembra 1993 v znení neskorších predpisov.

Hlavným predmetom činnosti ŽSR je od 1. januára 2002:

- správa a prevádzka železničnej dopravnej cesty (ŽDC),

- poskytovanie služieb súvisiacich s obsluhou ŽDC,
- zriaďovanie a prevádzkovanie železničných, telekomunikačných a rádiových sietí,
- výstavba, úprava a údržba železničných a lanových dráh,
- ďalšie podnikateľské činnosti zapísané v obchodnom registri.

Prehľad o konkurenčnej pozícii spoločnosti ZSSK, a.s. a jej ekonomickej efektívnosti prostredníctvom ukazovateľa rentability ROI za obdobie od r. 2007 do r. 2010 poskytuje nasledujúca tabuľka.

Tab. 6: Zhodnotenie konkurenčnej pozície a ekonomickej efektívnosti spoločnosti ŽSR

Rok/ukazovateľ	Výkon vlkm		Trhový podiel	ROI (%)
	Železničná doprava SR	ŽSR		
2007	49 893 962	49 893 962	100%	25,10
2008	49 331 528	49 331 528	100%	-1,11
2009	44 957 576	44 957 576	100%	-3,12
2010	46 411 218	46 411 218	100%	-3,31

Zdroj: vlastné spracovanie

#### ZÁVĚR

Roky výskumu realizovaného pri tvorbe databázy PIMS a ďalších podnikových databáz skrz sektory jasne ukazujú, že ziskovosť podniku je silne prepojená s jeho strategickou pozíciou. Rovnica vyjadrujúca matematický vzťah medzi závislou premennou ROI a 18 kľúčovými strategickými premennými ukazuje, že strategické postavenie podniku je hlavným determinantom podnikateľského úspechu. Podľa jeho základných princípov je podniková výkonnosť funkciou dvoch primárnych faktorov: *atraktívnosti trhu a konkurenčnej pozície*. Prostredníctvom programu boli identifikované a zamerané kľúčové prvky atraktívnosti trhu a konkurenčnej pozície a kvantifikovaný ich celkový vplyv na výsledky podniku. Na základe takto získaných poznatkov sa **trhové vodcovstvo vypláca**.

Na základe výsledkov analýzy, realizovanej na trhu železničnej dopravy v SR a spracovanej v rámci predkladaného príspevku je možné

konštatovať, že v sektore železničnej dopravy na Slovensku trhové vodcovstvo nie je zárukou víťazstva vo výkonnostnej hre. Výsledky ukazujú, že dve najväčšie spoločnosti pôsobiace na trhu prepravných služieb dosahujú hodnoty ukazovateľa, vypovedajúceho o rentabilite zhodnocovania kapitálu vloženého do spoločnosti, hlboko pod všeobecnou mierou efektivity. ZSSK Cargo Slovakia, a.s. pôsobiaca na trhu nákladnej dopravy s trhovým podielom vysoko nad 90% dosiahla v rokoch 2009 a 2010 dokonca zápornú mieru efektívnosti zhodnocovania podnikových zdrojov. V rokoch 2007 a 2008 bola táto miera síce kladná, no hlboko pod všeobecne prijateľnou mierou efektívnosti (10% a vyššie). Spoločnosť ZSSK, a.s. pôsobiaca na trhu osobnej dopravy s podielom takmer 100% síce dosahuje prevažne kladné hodnoty efektívnosti zhodnocovania podnikového kapitálu, no tieto sú rovnako značne pod jej všeobecne prijateľnou mierou.

Špecifická situácia je v podmienkach SR na trhu manažmentu železničnej infraštruktúry. Správca železničnej infraštruktúry Železnice Slovenskej republiky má totiž monopolné (100%) postavenie na trhu, garantované národnou legislatívou. Napriek tejto skutočnosti však ani v jeho prípade nie je možné považovať zhodnocovanie podnikového kapitálu za efektívne. Ukazovatele podnikovej rentability získané analýzou totiž vypovedajú o skutočnosti, že v rokoch 2008 – 2010 dosahoval manažér infraštruktúry v SR zápornú mieru zhodnocovania podnikového kapitálu. Výnimkou je rok 2007, kedy podľa prezentovaných výsledkov dosiahli ŽSR rentabilitu kapitálu na úrovni 25,10%, čo je vysoko nad jej všeobecne požadovanou mierou.

## LITERATURA

[1] VARCHOLOVÁ, T. a kol. Meranie výkonnosti podnikov. 1. vyd. Bratislava: EKONÓM, 2007. 168 s. ISBN 978-80-225-2421-6.

[2] ZALAI, K. a kol. Finančno-ekonomická analýza podniku. 6. vyd. Bratislava: SPRINT. 2008. 385s. ISBN 978-80-89085-99-6.

[3] Výročné správy Železničnej spoločnosti Slovensko, a.s.. [online]. Bratislava: Železničná spoločnosť Slovensko, a.s., [citované 2012-09-10]. Dostupné z URL <http://www.zssk.sk/sk/vyroczne-spravy>

[4] Výročné správy Železničná spoločnosť Cargo Slovakia, a.s.. [online]. Bratislava: Železničná spoločnosť Cargo Slovakia, a.s., [citované 2012-09-10]. Dostupné z URL <http://www.zscargo.sk/sk/preverejnost/press/vyroczne-spravy/>

[5] Výročné správy Železnice Slovenskej republiky. [online]. Bratislava: Železnice Slovenskej republiky, [citované 2012-09-10] Dostupné z URL [http://www.zsr.sk/slovensky/o-nas/vyroczne-spravy.html?page\\_id=147](http://www.zsr.sk/slovensky/o-nas/vyroczne-spravy.html?page_id=147)

[6] Profit Impact of Market Strategies. [online]. [citované 2012-09-06]. Dostupné z URL <<http://pimsonline.com/pims-strategy.htm>>

## Autoři:

**František Nemeth, Ing.**

Ekonomická univerzita Bratislava,  
Podnikovohospodárska fakulta Košice  
Katedra manažmentu  
[Nemeth.frantisek@zsr.sk](mailto:Nemeth.frantisek@zsr.sk)

## THE STRATEGIC POSITION AND PERFORMANCE OF RAILWAY UNDERTAKINGS IN THE SLOVAK REPUBLIC

**František Nemeth**

**Abstract:** The success of business management is today directly linked to the uprising of its performance. The key role plays value management, with the aim on the one hand to integrate the primary target alignment on business owner and on the other hand to guarantee the raising of the span between the value of investments and the current market value of the business. With regard to this fact, the business cannot rely on its momentary performance, but with the aim to sustain its long term competitiveness it takes into account the concept of the business vision and business strategy as the prime assumption of its success. Successful business strategy at the same time gives the answer of the question: „What needs we are going to satisfy, who we are going to satisfy and what manner we are going to do so?“ The years of research on the PIMS database and on other cross-sectional databases of business units show quite clearly that profitability is strongly linked to strategic position. The R square of .65 of a regression of ROI on 18 key strategic variables indicates that strategic positioning is the major determinant of business success. Those businesses that position themselves to win the strategy game through a sustainable advantage also win the performance game.

**Keywords:** strategic performance, market leadership, returns on investment.

**JEL Classification:** A20



# TRENDY VE FINANCOVÁNÍ INOVACÍ

Hana Scholleová, Cyril Kotulič

## ÚVOD

Konkurenční výhoda firmy odráží její relativní výkonnost v určitém období. Za předpoklad dlouhodobé konkurenční výhody firmy je zpravidla považována inovační kapacita a schopnost zvyšovat tržní podíl. V podmínkách globalizace se podmínkou dlouhodobé konkurenční výhody firem stává schopnost dlouhodobého zapojení firmy do globálních hodnotových řetězců nadnárodních firem.

Z makroekonomického pohledu je zapojení českých firem do globálního hodnotového řetězce (GVC – Global Value Chain) v současnosti nezbytným předpokladem konkurenceschopnosti ekonomiky. Rojíček [12] konstatuje rostoucí význam malých a středně velkých firem (dále SME) pro úspěšné zapojení země do GVC. Protože v současné fázi globalizace u nadnárodních firem převažuje horizontální struktura umožňující uskutečnit každou fázi produkčního řetězce v různých firmách, roste význam menších firem schopných rychlého přizpůsobení. Globální hodnotové řetězce tak umožňují SME využít jejich flexibilitu a schopnost rychlé reakce a vytvářet přidanou hodnotu zpracovatelských výrobků díky specializaci na dílčí část hodnotového řetězce. [12] Jak ukazují [10], tak právě malé a střední podniky jsou díky své schopnosti přizpůsobit se a adaptovat se na změnu tržních podmínek současnými i perspektivními nositeli konkurenční výhody české ekonomiky. Konkurenční výhoda ekonomiky se samozřejmě odvíjí od konkurenceschopnosti firem. Makroekonomická konkurenceschopnost může být založena na kvalitativních faktorech, na nákladových podmínkách a na poloze dané ekonomiky. S kvalitativně založenou konkurenční výhodou zpravidla souvisí relativně vysoká míra výdajů na výzkum a vývoj (dále R&D výdaje), zvyšování inovační výkonnosti nebo vysoký podíl kvalifikovaných zaměstnanců. Protože se inovace stávají stále důležitějším nástrojem firem pro dlouhodobé udržení konkurenční

výhody, diskuse o vhodnosti možných nástrojů měření inovační výkonnosti je stále intenzivnější. Neexistuje shodný názor na to, která data jsou pro hodnocení inovační výkonnosti nejvhodnější. Při hodnocení se zpravidla používají vstupní ukazatele (např. výdaje na výzkum a vývoj, počet vědeckých a výzkumných pracovníků, rozsah využití venture capitalu, atd.) a výstupní ukazatele (např. počet patentů a licencí, bibliometrická analýza, vyjádření firemního goodwillu pomocí nehmotného majetku, atd.). Například [17] při hodnocení inovační výkonnosti českých firem zkoumá vztah mezi charakterem odvětví, velikostí firmy a počtem R&D zaměstnanců. Některé výzkumy [11] ukazují, že firmy vnímají některé dobře měřitelné vstupní faktory jako bariéry inovací, což by mohlo znamenat, že jejich odstranění, zmírnění či podpora by mohla pomoci zvýšit inovační intenzitu firem a tím konkurenceschopnost, jak jejich, tak celé ekonomiky. Pravidelně uváděným faktorem jsou nedostatky ve financování. Tento článek se tedy bude zabývat financováním inovací a zaměří se na malé a střední podniky s vyšší flexibilitou na trhu.

## 1 FINANCE JAKO PODMÍNKA INOVAČNÍHO CHOVÁNÍ

Často se setkáváme s názorem, že firmy neinovují, protože na to nemají volné prostředky, polemice s tímto pohledem je věnována následující podkapitola.

### 1.1 BARIÉRY A IMPULSY INOVACÍ

Na základě několika výzkumů prováděných jak na naší fakultě [7], tak na celorepublikové úrovni Českým statistickým úřadem (viz [1], [2], [3], [4], [5]) jsme shrnuli nejčastěji uváděné bariéry inovačního procesu do tab. 1. (Pokud to bylo možné, pracujeme s daty pro malé a střední firmy, výjimkou je výzkum z roku 2007, kam byly zahrnuty především velké a stabilní firmy.)

**Tab. 8: Bariéry inovací, shrnutí výsledků výzkumů (v % dotazovaných firem)**

Časové období provádění výzkumu	2012	2008-2010	2007	2006-2008	2005	2004-2006	2002-2003
Inovace nebyly vyžadovány		5,2		12,3	8,7	5,4	7,8
Nebylo třeba inovovat vzhledem k předchozím inovacím		3,1		5,8	5,5	3,4	
Nejistá poptávka po inovovaném zboží nebo službách	37,2	11,0	14,0	11,4	11,7	8,5	20,4
Trh ovládaný zavedenými firmami		18,1		18,1	17,6	14,9	
Obtíže při hledání spolupracujícího partnera		3,5		4,7	5,4	3,0	
Nedostatek informací o trzích	37,0	2,5	13,0	3,6	3,3	2,5	4,2
Nedostatek informací o technologii	7,0	2,1		2,2	1,9	2,0	2,9
Nedostatek kvalifikovaných pracovníků	22,0	10,8	26,0	11,5	8,4	14,7	10,2
Příliš vysoké inovační náklady	28,0	23,2	30,5	21,2	18,5	19,4	31,4
Nedostatek financí ze zdrojů mimo podnik	18,6	17,1		12,8	12,3	12,3	
Nedostatek finančních prostředků v podniku	48,0	30,9	18,0	25,9	23,4	22,0	33,0

*Zdroj: vlastní zpracování z datových zdrojů [1], [2], [3], [4], [5], [7] a vlastní výzkum 2012*

Z tab. 1 je zřejmé, že firmy považují finance, resp. jejich nedostatek za významný limit své inovační činnosti. Je otázkou, zda by jejich zvýšený přísun ale zvýšil intenzitu inovací. Pokud se podíváme na výsledky výzkumu [7], kde byly firmy tážány na impulsy pro svou

inovační činnost (odpovědi volné), finance se zde vůbec nevyskytly. Naopak, z jiného úhlu, budeme-li sledovat význam spolupracujících subjektů pro inovace (dle sběru CZSO), jsou nejvýznamnější spolupracující subjekty a vývoj jejich významu shrnuty v tab. 2.

**Tab. 2: Význam spolupracujících subjektů při inovacích (v % dotazovaných firem)**

výzkum	Spolupracující firmy	Dodavatelé	Zákazníci	Konkurence	Konzultanti a ext. VaV	VŠ	Vláda
2012		13,2	39,6	30,5		11,2	5,6
2008-2010	20,9	26,4	27,7	4,0	6,9	12,2	1,9
2006-2008	21,1	31,9	30,9	3,1	4,4	6,7	1,9
2004-2006	11,7	27,0	21,7	12,1	12,7	9,1	5,5
2005	10,2	26,3	21,1	12,8	13,0	10,1	6,3
2002-2003	16,7	25,9	25,7	8,2	11,9	7,7	3,8

*Zdroj: vlastní zpracování z datových zdrojů [1], [2], [3], [4], [5], a vlastní výzkum 2012*

Je důležité si uvědomit, jak různé finanční efekty se skrývají za různými formami

spolupráce – spolupracující firmy a dodavatelé mohou být zdrojem finančních efektů

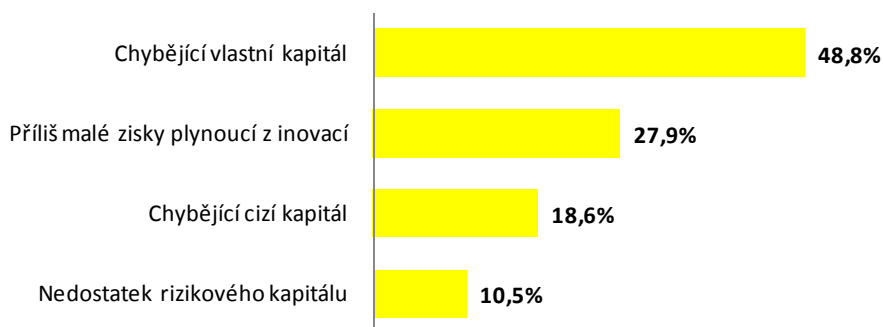
vznikajících jednak na straně nákladů, ale i budoucích efektů, zatímco zákazníci jsou především zdrojem budoucích tržeb. Konkurence, konzultanti a univerzity jsou primárním zdrojem zlepšování, kdy za cenu nákladů v současnosti budou realizovány vyšší tržby v budoucnosti. Vláda jako taková poskytuje externí finanční podporu a podílí se na nastavení podnikatelského prostředí. Vzhledem k tomu, jak je obecně vnímáno politické a legislativní prostředí v ČR [16], soustředíme se na ni spíše jako na zdroj externího financování inovací.

Jako pozitivní informaci můžeme vnímat v čase rostoucí význam v kooperativní linii (dodavatel, spolupracující firmy a zákazník) a přesun významu externího VaV k významu VŠ

pracovišť, který svědčí o přesunu ke kvalitativně vyšším, ale z hlediska finančního efektu pravděpodobně i levnějším zdrojům inovací. Další zajímavou informací je rostoucí význam zákazníků (pokles 2008-2010 ovlivněn ekonomickou recesí) a klesající význam vlády. Je signálem, že malé a střední podniky spoléhají především na svou podnikatelskou činnost a pokud používají prostředky poskytované externími nepodnikatelskými subjekty, vnímají je spíše jako méně významné a doplňkové.

Náš vlastní výzkum (2012) zaměřený na malé a střední zároveň inovující podniky, realizovaný s pomocí organizací zaměřených na informační servis těmto podnikům, ukazuje sílu finančních bariér podrobněji rozdělenou (viz obr. 1).

**Obr. 5: Finanční překážky způsobující sníženou aktivitu v oblasti inovační činnosti**



*Zdroj: vlastní zpracování vlastního výzkumu*

Mezi největší překážky zvýšení intenzity inovačních aktivit patří chybějící kapitál. Výdaje na inovace jsou v ČR zhruba na úrovni 60 % průměru zemí EU-25 [6]. V ČR jsou nedostatečné výdaje na inovace v českých podnicích především důsledkem nedostatku provozního kapitálu a nedostupnosti externích finančních zdrojů, který se ovšem týká malých a středních podniků obecně, nezávisle na inovacích.

Pod evropským průměrem zůstávají v ČR podnikové investice do výzkumu a vývoje (VaV) a další (nevýzkumné) investice podniku do inovací. V případě investic podniku do VaV je však patrný vzestupný trend, což naznačuje, že české podniky postupně přecházejí na technologicky náročnější výrobu, pro jejíž

zavedení jsou vlastní výzkumné aktivity potřebnou součástí.

Financování rizikovým kapitálem je v ČR na nízké úrovni: ukazatel charakterizující rizikový kapitál pro rané podnikání je v ČR na úrovni cca 4 % ve srovnání s průměrem EU-25 a pozice země se relativně postupně ještě zhoršuje. Studie Bariéry růstu konkurenceschopnosti ČR [13] prokázala, že investice rizikového kapitálu jsou u nás negativně ovlivňovány nejen nedostatečnou připraveností firem pro vstup takového kapitálu a neochotou managementu ztratit kontrolu nad firmami, ale také poměrně vysokým investičním prahem a nároky na růst firmy, jaké obvykle požadují ti, kdo by měli investovat rizikový kapitál.

Nedostatek financí však může být i výmluvou, za kterou se skrývají další překážky, jako např. nedostatečně připravené inovační projekty či nedostatek vhodných lidských zdrojů pro realizaci inovačních projektů. Téměř polovina, 48,3 % respondentů, uvedla, že další zdroj financování by určitě zvýšil intenzitu inovačních aktivit podniku. Ale více než polovina by intenzitu inovačních aktivit nezvýšila (34,5 % podniků z důvodu nepřipravenosti nových inovačních projektů a 28,7 % podniků z důvodu nedostatku lidských zdrojů). Teoreticky lze nedostatek lidských zdrojů na realizaci nových inovačních projektů řešit získáním dalších finančních zdrojů - podniky mohou rozšířit počet zaměstnanců, ale bohužel, reálně pocítovaným problémem je nedostatek vhodných zaměstnanců na trhu práce.

Pokud shrneme předchozí zjištění z podnikových šetření, inovující malé a střední podniky pocítují nedostatek financí ve dvou oblastech – jednak ve financování ve smyslu počátečních investic do inovací, ale i ve smyslu nedostatečné finanční efektivity těchto investic, tedy jejich výnosů, v dalším se tedy zaměříme na tyto dvě oblasti.

## 1.2 FINANCOVÁNÍ Z VLASTNÍCH ZDROJŮ

Vzhledem k tomu, že malé a střední firmy nejsou příliš oblíbenou cílovou skupinou poskytování bankovních úvěrů, zaměříme se na jejich vlastní zdroje – ty mohou získávat jednak z vlastní činnosti jako reinvestované zisky nebo navyšováním základního kapitálu či externě vstupující kapitál.

Reinvestované zisky můžeme zjednodušeně vnímat jako mezeru mezi realizovaným tržbami a náklady. Pokud se podíváme na výzkumy realizované ve středně velkých firmách Českým statistickým úřadem, můžeme sledovat tržby z inovovaných produktů, ale i náklady na inovace, tentokrát jsou kvůli různé metodice sběru dat brány jako relevantní výzkumy od roku 2005, přičemž pro rok 2008 a 2010 jsou brána data pouze u technicky inovujících podniků.

V oblasti nákladů jsou sledovány zvláště náklady na interní výzkum a vývoj,

- náklady na externí výzkum a vývoj,
- náklady na pořízení zařízení, které jsou relativně nejvyšší a
- náklady na externí znalosti.

Na obr. 2 je možné sledovat jak strukturu, tak výši a vývoj jednotlivých skupin nákladů v čase.

Je viditelné, že podnikové výdaje ani v krizi zpočátku neklesaly, pokles nastal až v další fázi – firmy si uvědomují význam inovačního potenciálu a šetřily jinde [9], [10]. Z hlediska struktury je viditelný pokles nákladů na externí výzkum a vývoj, který byl zmenšen (relativně) o polovinu – z 15 % na 8 %.

Podíváme-li se na tržby inovujících podniků, tj. hlavní zdroje podnikových zisků, jsou sledovány ve třech položkách

- tržby za produkty, které jsou nové pro podnik,
- tržby za produkty, které jsou nové na trhu a
- tržby, které jsou za nezměněné nebo málo modifikované produkty.

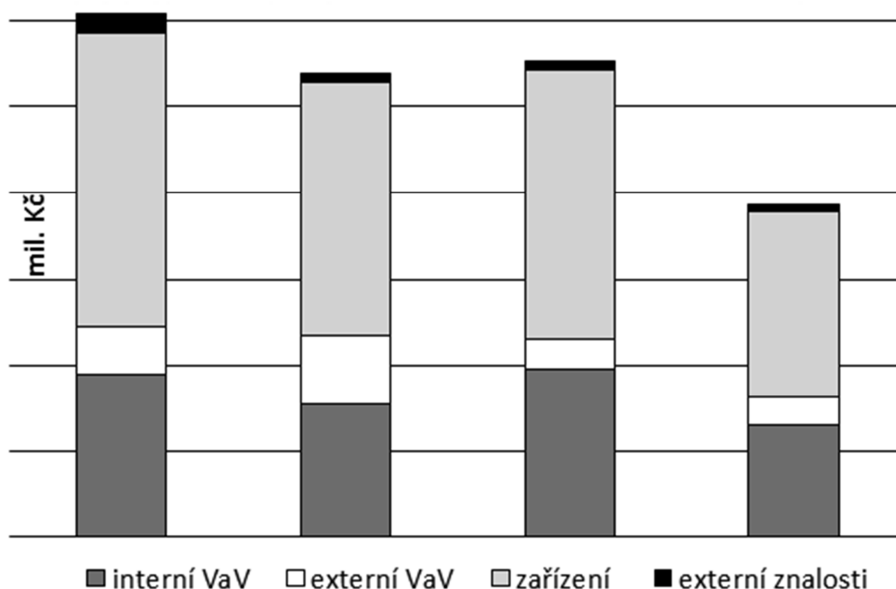
Ačkoli se v průběhu let mění výše tržeb razantním způsobem (viz obr. 3), jejich struktura se prakticky nemění – stále  $\frac{3}{4}$  tržeb tvoří tržby z nezměněných nebo málo modifikovaných produktů. K bližší analýze bychom potřebovali tato data (ne průměrná, ale pro jednotlivé firmy) postavit do kontrastu k době životnosti produktů na trhu. Pokud by byla 4 roky, není důvod si myslet, že firmy mají z inovací malý prospěch, dalším faktorem pak je absorpce inovací trhem – je pravděpodobné, že tržby z nových produktů nemají lineární průběh v čase. Podíl tržeb z výrobků, které jsou nové pro firmu, je stále kolem 14 % a podíl tržeb z výrobků, které jsou nové pro trh, se pohybuje okolo 11 %.

V tabulce 3 se pokusíme srovnat tržby s náklady na inovace v jednotlivých letech. Z kalkulace pomocných ukazatelů náklady na inovace/ tržby a náklady na inovace/ tržby z inovací, vyplývá, že oproti roku 2005 se inovační aktivita snížila, ale oproti dalším letům již má rostoucí tendenci. Ve středních firmách jde průměrně 3-5 % tržeb na inovační náklady – jde jen o náklady počáteční, nikoli ve fázi

výrobní. Ačkoli se firmy v recesi snažily maximálně najít úspory, snižovaly se jim tržby v důsledku útlumu poptávky a náklady v důsledku dobré reaktivní schopnosti a kvalitního řízení nákladů, přesto v maximální

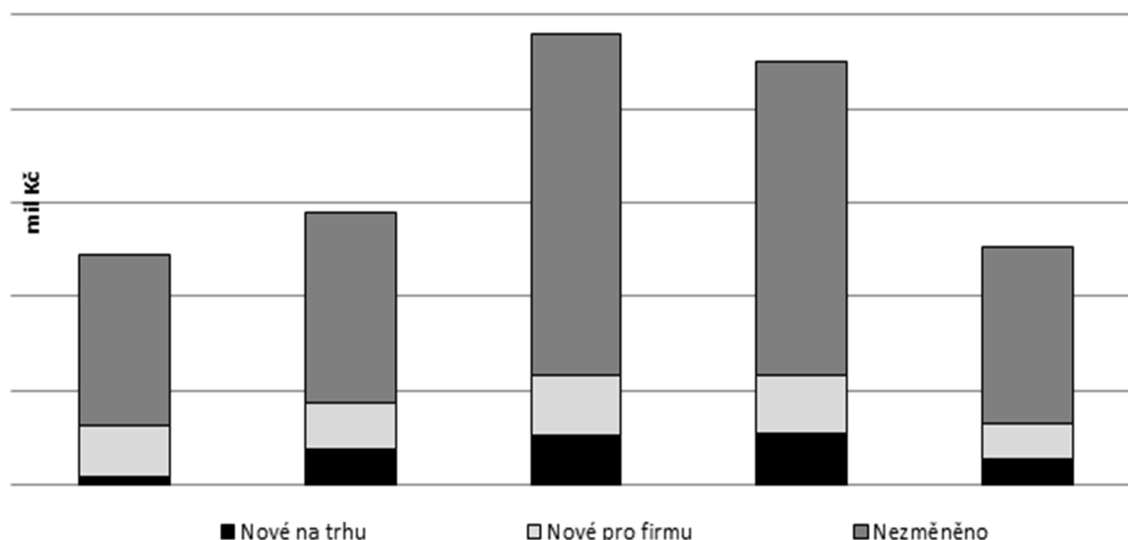
možné míře nesnižovaly náklady na rozvoj svého inovačního potenciálu do budoucnosti. Jak ukazuje [15], firmy jednají zodpovědně ve smyslu snahy o trvalé budování konkurenční výhody a prosperity.

Obr. 2: Náklady na inovace u středních podniků



Zdroj: vlastní zpracování podle [2], [3], [4], [5]

Obr. 3: Tržby inovujících subjektů – výše i struktura v letech



Zdroj: vlastní zpracování podle [1], [2], [3], [4], [5]

Výsledky našeho vlastního výzkumu z roku 2012 s tím plně korespondují. Respondenti uvedli svůj hrubý odhad celkových nákladů na inovace z obrátu podniku za poslední 3 roky (tj.

nákladů na podnikový výzkum, podnikový výzkum a vývoj, nákup licencí, přípravu výroby, nákup nových technologií, organizační změny, marketing a odbyt). Odpovědi jsou uvedeny v tab. 4.

**Tab. 3: Význam spolupracujících subjektů při inovacích (v % dotazovaných firem)**

Rok	tržby (mil. Kč)	náklady na inovace (mil. Kč)	náklady na inovace/ tržby	náklady na inovace/ tržby z inovací
2005	578 072	30 358	5%	17%
2006	960 787	26 962	3%	12%
2008	901 574	27 661	3%	12%
2010	504 478	19 353	4%	15%

Zdroj:vlastní zpracování z datových zdrojů [2], [3], [4], [5]

Téměř polovina respondentů (45,9 %) odhadovala náklady na inovace za poslední 3 roky ve výši 1-10 % z obrátu podniku. Druhá nejpočetnější skupina (32 %) uvedla, že za

poslední 3 roky podnik na inovace vynaložil 11-20 % z obrátu podniku. Tato zjištění jsou konzistentní s údaji uváděné v [8].

**Tab. 4: Celkové náklady na investice firem, měřeno % obrátu**

Celkové náklady na inovace za poslední 3 roky z obrátu podniku (hrubý odhad)	Podíl podniků
1-10 %	45,9 %
11-20 %	32,9 %
21-30 %	11,8 %
31-40 %	5,9 %
41-50 %	2,4 %
více než 50 %	1,2 %

Zdroj:vlastní

Pokud ovšem použijeme ke kalkulaci vážený průměr z percentilů, pak je střední hodnota vynakládaného podílu výdajů 12,8 % - což je výrazně více než dokládají měření [2], [3], [4], [5].

Celkové náklady na inovace byly použity na vlastní výzkum a vývoj v 54,0 %, na přípravu výroby 54,0 % a nákup nových technologií v 50,6 %. Nejméně často, v 19,5 % byly tyto

náklady použity na pořízení externích znalostí, tedy na nákup licencí.

### 1.3 FINANCOVÁNÍ Z EXTERNÍCH ZDROJŮ

V této části nebudeme vyjadřovat částky v měně, ale máme data o počtu projektů středních firem, které byly podpořeny z externích zdrojů na regionální úrovni, vládní úrovni, případně ze zdrojů EU.

**Tab. 5: Počet projektů středních firem, které byly podpořeny z externích zdrojů**

roky	místní nebo regionální úřady	vláda	EU
2002 - 2003	25	246	98
2004 - 2006	91	363	393
2006 - 2008	128	410	523
2008 - 2010	75	397	693

Zdroj:vlastní zpracování z dat CZSO

Z tab. 5 je viditelné, že střední firmy jsou regionálními úřady podporovány méně než na vládní nebo evropské úrovni. (z dalších dat plyne, že podpora místních nebo regionálních úřadů míří více do malých firem. Je to logické, neboť rozsah inovačních projektů malých firem je menší a pro místní úřady snadněji ufinancovatelný a zároveň tím region řeší regionální ekonomické problémy na svém území.) Firmy se v průběhu let naučily využívat podpory na celostátní úrovni a nakonec ještě více na úrovni čerpání zdrojů z EU.

## ZÁVĚR

Cílem článku bylo nalézt a popsat stav a trendy, které jsou svázány s financováním inovací. Za tímto účelem jsme použili analýzu dat z vlastních výzkumů a veřejně dostupná data ze seriózních zdrojů (statistická šetření CZSO). Cílem sledování jsou střední podniky pro svou specifickou úlohu v národním ekonomickém systému. Analýza dat ukazuje, že ačkoli jsou finance nebo finanční podpora vnímány jako podpora inovací, tak jde spíše o bariéru, která funguje při nedostatku. S tím, že řada firem, které si stěžují na nedostatek financí, se přiznává, že další finance by stejně jejich inovační chování nepodpořily. Můžeme konstatovat, že dostatek kapitálu je katalyzátorem inovací, ale jde o předpoklad, který musí být doplněn schopností firmy inovace realizovat. Analýza výnosů a nákladů souvisejících s inovacemi ukazuje, že inovační chování firem v době recese stagnuje jen zdánlivě, absolutně s poklesem poptávky klesají i náklady na nové inovace, ale relativní výdaje na inovace jsou stále okolo 3-5 % z tržeb, což koresponduje i s většinou respondentů našeho výzkumu. I když firmy z hlediska financování spoléhají spíše na vlastní tvorbu kapitálu pro financování další inovační činnosti, je zřejmá rostoucí tendence ve využívání externí podpory – roste množství firem, které čerpají prostředky z vládních zdrojů a zdrojů EU.

Článek je jedním z výstupů projektu Management inovací, registrovaným na VŠE pod číslem IP300040.

## LITERATURA

- [1] Czech Statistical Organization: *Technické inovace v ČR za rok 2002 – 2003*. Data of survey available online at 1. 9. 2012 on [www.czso.cz/csu/2004edicniplan.nsf/publ/9605-04-za\\_rok\\_2002\\_2003](http://www.czso.cz/csu/2004edicniplan.nsf/publ/9605-04-za_rok_2002_2003)
- [2] Czech Statistical Organization: *Inovace v ČR v roce 2005*. Data of survey are available online at 1. 9. 2012 on [www.czso.cz/csu/2006edicniplan.nsf/publ/9605-06-v\\_roce\\_2005](http://www.czso.cz/csu/2006edicniplan.nsf/publ/9605-06-v_roce_2005)
- [3] Czech Statistical Organization: *Inovacní aktivity podniku v ČR 2004– 2006*. Data of survey available online at 1. 9. 2012. [www.czso.cz/csu/2008edicniplan.nsf/publ/9605-08-v\\_letech\\_2004\\_2006](http://www.czso.cz/csu/2008edicniplan.nsf/publ/9605-08-v_letech_2004_2006)
- [4] Czech Statistical Organization: *Inovacní aktivity podniku v ČR 2006 – 2008*. Data of survey available online at 1. 9. 2012 <http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/publ/9605-10-Czech>
- [5] Czech Statistical Organization: *Inovacní aktivity podniku v ČR 2008 – 2010*. Data of survey available online at 1. 9. 2012 on [www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/p/9605-12](http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/p/9605-12).
- [6] Innovation Union Scoreboard, 2010. Available online [www.proinno-europe.eu/sites/default/files/docs\\_EIS2010/IUS\\_2010\\_final.pdf](http://www.proinno-europe.eu/sites/default/files/docs_EIS2010/IUS_2010_final.pdf) on 6. 9. 2012.
- [7] Kislingerová E. et al.: *Nová teorie ekonomiky a managementu organizací a jejich adaptační procesy (New Theory of Economy and Management in Organizations and Their Adaptation Processes)*. Survey of Faculty of Business Administration, University of Economics, Prague, 2007.
- [8] Košturiak, J. a Chál, J. *Inovace: vaše konkurenční výhoda!*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008, 164 s. ISBN 978-80-251-1929-7.
- [9] Necadová, Marta, Scholleová, Hana. *Competitiveness and innovation performance of the Czech republic in international rankings*. Research Journal of Economics, Business and ICT [online], 2011, č. 4. 14 s. ISSN 2045-3345.
- [10] Nečadová, M., Scholleová, H. (2012). *Changes in the innovation performance of the CR and development in the high-tech sector*. Článek na mezinárodní konferenci se zahraniční účastí MSED, VŠE Praha, 13.-15.9.2012.

[11] Necadová, Marta, Scholleová, Hana. *Motives and barriers of innovation behaviour of companies*. Economics & Management [CD-ROM], 2011, č. 16, s. 832–838. ISSN 1822-6515.

[12] Rojiček, M. (2012). *Vliv globalizace na fungování mezinárodního obchodu*, Politická ekonomie, č.2, 2012, ročník 60, str. 187-207, ISSN0032-3233.

[13] Steinmetzová, D: *Bariéry konkurenceschopnosti CR*. University of Economics, Prague. 2008.

[14] Scholleová Hana a Cyril Kotulič. *Innovation behaviour support of Czech firms*. Riga Technical university 2012.

[15] Scholleová, Hana. *České firmy na rozcestí*. Hradec Králové 31.01.2012 – 01.02.2012. In: JEDLIČKA, Pavel (ed.). *Mezinárodní vědecká konference Hradecké ekonomické dny 2012*. Hradec Králové : Gaudeamus, 2012, s. 247–251. ISBN 978-80-7435-171-6.

[16] Scholleová, H.: *Development of Business environment in the CR – an incentive for corporate*. Conference Whither of Economics, Vilnius 15.-16.10. 2012. (in print)

[17] Zemplerová, A. (2010). *Inovační aktivita firem a konkurence*. Politická ekonomie číslo 6, 2010, ročník 58, str.747-760, ISSN 0032-3233.

#### Autoři:

**doc. RNDr. Ing. Hana Scholleová, Ph.D.**

Vysoká škola ekonomická v Praze  
Fakulta podnikohospodářská  
Katedra podnikové ekonomiky  
scholl@vse.cz

**Ing. Cyril Kotulič, MBA**

Vysoká škola ekonomická v Praze  
Fakulta podnikohospodářská  
Katedra podnikové ekonomiky

## TRENDS IN FINANCE FOR INNOVATION

**Hana Scholleová, Cyril Kotulič**

**Abstract:** The Czech Republic is a small country that does not have sufficient land or resource base. Their competitive advantage must be based on the innovation. The aim of this article is to show the real obstacles to innovation activities. Target group of research are SMEs, because they are the driving force behind the innovation economy. Lack of funding and high costs are often cited as a barrier to the growth of innovation in companies, in fact, research shows that most companies would be better in terms of capital investment opportunities not just because of unpreparedness in other areas (lack of staff, impromptu projects, etc.) Financing innovation activities for small and medium businesses is exclusively from its own resources. Development of the share of innovation expenditures to sales is stable, as well as in the interests of innovative cost of sales from innovative. Long term, but it is still 75% of sales from non-innovative production. In the area of external financing to medium-sized companies cannot rely on local government, businesses gain more support from the government or from the EU. The importance the EU projects for innovative companies grow.

**Keywords:** innovation, barriers, finance, innovation costs

**JEL Classification:** M21, O31



# VÝKONNOST PODNIKŮ AUTOMOBILOVÉHO PRŮMYSLU VE VZTAHU K EKONOMICKÉ SITUACI NA VYBRANÝCH TRZÍCH V OBDOBÍ 2007 - 2010

Marek Sedláček, Sinnathurai Vijayakumar

## ÚVOD

Roky 2007 a 2008 se navždy zapíší do světových dějin jako roky počátku tzv. úvěrové krize, která postupem času přerostla v krizi významné části finančního sektoru. Otřesy ve finančním sektoru se pak staly spouštěcím mechanismem krize reálných ekonomik, poklesu hospodářské aktivity a vzniku fenoménu celosvětové hospodářské recese. Tato recese s různě intenzivními projevy měla, má a bude mít dopady do fungování všech ekonomických subjektů v reálných ekonomikách. Tyto neznámé situace tak jednoznačně prověřily a prověří připravenost podniků na vnitřní i vnější otřesy, stejně tak prověří i způsoby řešení těchto situací na makro i mikro úrovni. Všechny ekonomické subjekty včetně podniků a firem budou hledat cesty, jak tyto nepříznivé dopady eliminovat, jak na ně být připraveni a jak je predikovat. Podniky budou hledat způsoby nejlepších strategií, způsobů i přístupů, jak obstát nejen v současném poskrizovém období dneška, ale i v možných krizích následných.

## 1 VYUŽITÍ VÝKONNOVÝCH UKAZATELŮ V PODNIKOVÉ PRAXI

Standardní pojetí firemních či koncernových strategií je možné definovat jako schopnost podniku dosahovat svých cílů, stejně jako připravenosti a schopnosti čelit budoucím stavům světa [4], [5].

Stanovení a naplňování těchto strategií je ve většině společností sledováno např. prostřednictvím tzv. KPI – Key Performance Indicators, PI – Performance Indicators, RI – Result Indicators, KRI – Key Result Indicators a tzv. Strategic Gap Analysis (SGA) [3], [4]. Podnikové výkonové ukazatele určitého typu jsou obvykle interně stanoveny. Mezi používané a v tomto příspěvku analyzované firemní RI – Result Indicators patří např. Earnings Before

Taxes (EBT), Sales Actual (SA), dále pak např. Gross Inventory (GI), Gross Margin (GM) apod. [3].

Současná globální éra vyvolává podstatné změny v myšlení a v praxi podnikání a podnikovém řízení. Mění se i kritické oblasti strategického řízení a plánování. [2], [6]. Strategii tak není možné vnímat pouze interně, na úrovni podniku [1]. Je žádoucí její naplňování sledovat, aktualizovat ve vztahu k vnějšímu tj. ekonomickému okolí podniku [6]. Z makroekonomického hlediska je v příspěvku využit ukazatel Gross Domestic Products (GDP) a Private Final Consumption Expenditure (PFCE).

### 1.1 ZÁKLADNÍ ROZDĚLENÍ VÝKONNOVÝCH UKAZATELŮ

Aby podniky mohly dosahovat stanovených strategických cílů, používají různé výkonové ukazatele popřípadě soustavy těchto ukazatelů. Stanovení těchto výkonových ukazatelů ve většině případů probíhá interním rozdělením z rozhodnutí managementu pověřeného řízením a správou vlastníky resp. akcionáři [4]. Teorie rozděluje tyto výkonové ukazatele do čtyř základních skupin:

- 1) Key Result Indicators (KRI) – které agregují veškeré kroky či akce, které podnik provedl a provádí v tzv. kritických faktorech úspěšnosti. Patří sem ukazatele typu Earnings Before Taxes (EBT), Return on Capital (RoC), Customer Satisfaction a další.
- 2) Result Indicators (RI) – ukazatele, které vypovídají o tom, co podnik udělal, jak byl a je úspěšný v ryze finanční oblasti. Patří sem ukazatele typu čistý zisk (Net Profit) apod.
- 3) Performance Indicators (PI) – obvykle nefinanční ukazatele sledující například procentní růst tržeb u TOP 10 zákazníků,

kvalitativní dodavatele jako opožděné dodávky (Late Deliveries) a mnohé další.

- 4) Key Performance Indicators (KPI) – tyto ukazatele jsou popisovány jako sada indikátorů zaměřených na aspekty ovlivňující podnikovou výkonnost v kritických oblastech [3].

Z mnoha důvodů jako jsou například: nedostatek informací o ideálním rozdělení výkonových ukazatelů, nemoderní přístupy managementu, bariery organizačních struktur, komplikované procesy, se často výkonové ukazatele spojují v podnicích do jedné množiny, často různě pojmenované [1].

I v případě v tomto příspěvku analyzovaných podniků dochází k určitému zkreslení v jejich rozdělení, které však bylo pro úplnost, srozumitelnost a praktické využití tohoto příspěvku kompletně převzato ze zavedené podnikové praxe. Dále použité ukazatele jsou zařazeny a nazvány KPI (RI).

## 2 METODOLOGIE VÝZKUMU

Pro tento typ výzkumu bylo vybráno celkem devět dceřiných společností nadnárodního koncernu z prostředí automobilového průmyslu. Výběr společností byl proveden s ohledem na jejich lokalizaci (členská země EU), podobnou velikost, výrobní program, organizační strukturu, trhy, stejné KPI (RI) apod., aby srovnání společností mělo vysokou validitu a bylo tak abstrahováno od rušivých odlišností.

Pro účel výzkumu byly vybrány KPI (RI) : EBT – Earnings Before Taxes tzn. zisk před zdaněním a Sales Actual tedy souhrn výše tržeb k aktuálnímu obchodnímu roku (měřeno v Mil. €, ve čtvrtletních a pololetních periodách období tzv. obchodních roků – Fiscal Year společností 206/07 – 2010/11). Pro srovnání s vývojem makrookolí byl zvolen ukazatel Gross Domestic Product - GDP EU17 (Eurozone) a GDP Germany (v Bill. €). EU 17 (Eurozone) a Německo (Germany) jsou největšími trhy.

Využitím vybraných statistických metod tak měl být potvrzen nebo vyvrácen předpoklad, že byla-li zvolená strategie úspěšná, pak korelace KPI ukazatele (EBT) s ukazatelem okolí (GDP) byla slabá (neintenzivní) a také, pokud byla pro

všechny společnosti výhodná jediná koncernová strategie, pak byl vývoj vybraných KPI (RI) podobný a korelace vrcholového ukazatele mezi společnostmi silná (intenzivní).

Pro znázornění čtvrtletního vývoje jednotlivých KPIs byly použity některé vybrané postupy z tzv. elementární charakteristiky časových řad, jako jsou výpočty 1. a 2. difference dle:

$$\Delta_t^1 = y_t - y_{t-1}, t = 2, 3, \dots, n. \quad (1)$$

$$\Delta_t^2 = \Delta_t^1 - \Delta_{t-1}^1, t = 3, 4, \dots, n. \quad (2)$$

Dále bylo využito výpočtů tempa růstu nebo-li tzv. koeficientů růstu či řetězových indexů dle:

$$k_t = \frac{y_t}{y_{t-1}}, t = 2, 3, \dots, n. \quad (3)$$

a průměrného tempa růstu, jenž se určuje jako geometrický průměr z jednotlivých (zde použitých čtvrtletních) temp růstu:

$$\bar{k} = (k_2 k_3 \dots k_n)^{\frac{1}{n-1}} = \sqrt[n-1]{k_2 k_3 \dots k_n}. \quad (4)$$

V další části výzkumu byla provedena příprava pro tvorbu korelační matice při využití výpočtů míry variability. Byl vypočítán rozptyl dle vzorce:

$$s_x^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}. \quad (5)$$

Směrodatná odchylka tedy druhá odmocnina rozptylu pak podle:

$$s_x = \sqrt{s_x^2} = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}}. \quad (6)$$

K nalezení příčinných vztahů mezi statistickými znaky bylo využito vybraného typu regresní a korelační analýzy. Pro výpočet bylo použito nejčastěji využívaného typu tedy tzv. Linear regression, která byla vyjádřena pomocí matematického zápisu regresní přímky a odhadu parametrů A, B dle:

$$y = A + B_x \quad (7)$$

$$A = \frac{\sum y - B \times \sum x}{n} \quad (8)$$

$$B = \frac{n \times \sum xy - \sum x \times \sum y}{n \times \sum x^2 - (\sum x)^2} \quad (9)$$

Dále, na základě vstupních údajů bylo využito výpočtů vzájemných korelačních koeficientů v tzv. korelační matici (12 x 12). K výpočtu korelačních koeficientů  $r$  bylo použito vzorce:

$$r = \frac{n \times \sum xy - \sum x \times \sum y}{\sqrt{\left[ n \times \sum x^2 - (\sum x)^2 \right] \times \left[ n \times \sum y^2 - (\sum y)^2 \right]}} \quad (10)$$

Následně po výpočtech korelačních koeficientů byl proveden výpočet potřebný k posouzení tzv. věcné významnosti nebo-li velikosti účinku skupiny na variabilitu hodnot sledované náhodné veličiny podle tzv. Cohenova koeficientu  $d$ . Pomocí vzorce realizace váženého průměru výběrových rozptylů:

$$s^2 = \frac{(n_1 - 1) \times s_1^2 + (n_2 - 1) \times s_2^2}{n_1 + n_2 - 2} \quad (11)$$

který je obvykle využíván pro sledování hodnot náhodné veličiny ve dvou nezávislých skupinách objektů o rozsazích  $n_1$  a  $n_2$ . Označení  $m_1$ ,  $m_2$  tak měly realizace výběrových průměrů hodnot dané veličiny v těchto skupinách. Označeny  $s_1^2$ ,  $s_2^2$  byly realizace výběrových rozptylů. Cohenův koeficient  $d$  pak byl vypočten podle vzorce:

$$d = \frac{m_1 - m_2}{s} \quad (12)$$

Hodnota  $d$  nám udává účinek skupiny na variabilitu hodnot sledované veličiny ve škále: pod 0,2 – účinek zanedbatelný, mezi 0,2 – 0,5 – malý účinek, 0,5 – 0,8 – střední a 0,8 a více – velký.

## 2.1 OMEZENÍ POUŽITÝCH VÝZKUMNÝCH METOD

Jedním z cílů použití výše uvedených metod bylo přispět k poznání možných vzájemných vztahů mezi sledovanými znaky (KPI (RI), EBT,

PFCE) u koncernu jako celku a vnějším makroekonomickým okolím největších trhů koncernu (EU17, Germany). Zejména metoda regresní a korelační analýzy je pro tento typ ekonomických zkoumání využitelná a využívána. Je ovšem důležité zmínit, že tyto metoda má i svá jistá omezení. Jedním z největších omezení se jeví volba vhodného typu regresní funkce (v práci zvolena Linear regression) a také skutečnost, že rozbor číselných údajů může omezeně pokrýt celou podstatu zkoumaných ekonomických veličin a jevů. V případě výpočtů korelačních koeficientů u lineárních vztahů pak korelace rovná 1,0 značí, že mezi dvěma proměnnými existuje pozitivní lineární vztah. V případě rovnosti -1,0 existuje negativní lineární vztah, v případě 0,0 lineární vztah neexistuje. Omezením je fakt, že korelace je statistický pojem pro vyjádření míry lineárního vztahu a jde o čistě pojmovou míru. Příčina a důsledek se týkají deterministických závislostí.

Cohenův koeficient  $d$  byl použit k posouzení velikosti rozdílu průměrů, který je standardizován pomocí odmocniny z váženého průměru výběrových rozptylů. Jedná se tak o tak zvanou věcnou významnost. Velikost účinku skupiny na variabilitu hodnot sledované veličiny se poté hodnotí dle jednotlivých pásem hodnot Cohenova koeficientu. Síla testu by tak měla dosahovat hodnoty alespoň 0,8.

## 3 PROVEDENÁ ZKOUMÁNÍ A VÝSLEDKY VÝZKUMU

Pro provedení zkoumání v období 2006/07 – 2010/11 při využití výše popsanych metod byly zvoleny hodnoty ukazatelů EBT a Sales Actual (v Mil. €, čtvrtletní perioda). Pro srovnání s vývojem makrookolí formou regresní a korelační analýzy pak GDP EU17 a GDP Německa – Germany (v Bill. €, čtvrtletní perioda) a PFCE EU17 a PFCE Německa – Germany (% vyjádření růstu, čtvrtletní perioda).

### 3.1 ANALÝZA VZTAHU TEMP RŮSTU SALES ACTUAL A PFCE

Analýza vztahu vybraných KPI (RI) a makrookolí byla provedena pomocí tempa růstu

ukazatelů Sales ACTUAL jednotlivých společností a tempa růstu makroekonomické veličiny PFCE na největších trzích (3) a (4) při využití (1) a (2).

Pro analýzu tempa růstu KPI (RI) Sales Actual společností označených Co.1, Co.2,...Co.9, ΣCo. a ØCo. bylo využito regresní a korelační analýzy dle (7), (8), (9). Analýza vycházela z

údajů uvedených v tzv. korelační matici 20 x 13, kde jsou uvedeny hodnoty ukazatelů za jednotlivé kvartály jednotlivých business years (BY) v období 2006/07 – 2010/11. Stejně tak jsou zde uvedeny jednotlivé procentní hodnoty tempa růstu ukazatele Private Final Consumption Expenditure PFCE EU17 a Německa (DE).

**Tab. 1: Vývoj tempa růstu ukazatelů Sales ACTUAL a PFCE v období 2006/07 – 2010/11**

Companies' Rate of Growth Sales ACTUAL and Private Consumption Expenditure EU17 / DE														
Period BY - Business Year		Companies' Rate of Growth Sales ACTUAL in %										EU 17 (EU)	Ger. (DE)	Ø Comp. (y <sub>0</sub> )
		Co. 1 (y)	Co. 2 (y)	Co. 3 (y)	Co. 4 (y)	Co. 5 (y)	Co. 6 (y)	Co. 7 (y)	Co. 8 (y)	Co. 9 (y)	Comp . Σ			
BY 06/07	(I.Q)	16,96	23	22,32	19,18	13,8	21,3	13,54	12,87	8,65	18,71	0,24	-0,05	16,85
	(II.Q)	17,14	13,21	14,11	8,52	13,12	19,37	11,35	20,8	11,82	15,83	0,78	1,46	14,38
	(III.Q)	-12,95	-7,94	-50,53	-0,81	0,23	-0,16	-8,66	-5	5,94	-8,13	-0,07	-2,25	-8,88
	(IV.Q)	14,41	18,51	-30,86	11,01	34,42	30,98	18,94	27,94	14,5	17,9	0,79	1,11	15,54
BY 07/08	(I.Q)	-8,77	-2,77	-36,31	-20,64	-10,27	-3,56	6,64	-6,89	-5,37	-8,57	0,42	0,30	-9,77
	(II.Q)	18,62	23,04	44,65	16,6	28,1	62,54	29,24	39,72	19,96	25,91	0,34	-0,18	31,39
	(III.Q)	-4,21	-12,18	-50,62	-0,04	-8,93	-7,29	-2,41	7,32	-7,55	-5,2	0,06	0,15	-9,55
	(IV.Q)	8,25	7,19	36,89	1,81	10,72	-3,13	37,27	5,36	-7,25	5,49	-0,15	0,08	10,79
BY 08/09	(I.Q)	-15,6	-10,98	-49,59	-13,7	-21,8	1,75	-17,44	-11,72	2,02	-12,03	-0,29	0,13	-15,23
	(II.Q)	4,54	-2,07	31,23	69,1	-1,82	-5,93	-7,87	9,48	25,79	7,9	-0,46	-0,31	13,61
	(III.Q)	-38,14	-47,73	-49,13	-16,79	-54,12	-26,93	-46,64	-22,27	-38,47	-35,35	-0,7	0,29	-37,80
	(IV.Q)	27,69	38,89	13,41	33,58	49,37	55,14	33,41	15,52	3,57	31,67	0	0,42	30,06
BY 09/10	(I.Q)	3,96	6,06	-69,42	10,97	-1,78	-22	6,92	9,96	0,32	0,38	-0,02	-0,73	-6,11
	(II.Q)	24,07	26,9	18,74	31,22	26,48	69,7	35,37	17,02	22,61	24,19	0,34	-0,14	30,23
	(III.Q)	-11,94	-21,49	7,93	-11,21	-7,73	-2,74	-12,95	-19,58	-4,76	-11,32	0,22	0,00	-9,39
	(IV.Q)	26,41	27,96	-21,78	30,52	66,24	10,42	2,59	11,18	33,96	26	0,14	0,81	20,83
BY 10/11	(I.Q)	-0,48	-10,01	39,21	-17,44	-1,78	-4,31	-6,78	2,05	11,51	-3,87	0,35	0,28	1,33
	(II.Q)	21,64	16,17	20,3	28,61	14,14	19,34	15,88	20,46	24,17	21,59	0,45	0,71	20,08
	(III.Q)	-11,05	-13,2	98,6	-2,09	-12,66	-2,87	-9,58	-4,69	8,24	-7,02	-0,01	0,55	5,63
	(IV.)	10,68	0	-54,93	3,89	1,74	9,77	19,85	35,02	0,84	9	-0,46	0,71	2,98
	Σ	91,23	72,56	-65,78	182,3	137,5	221,4	118,7	164,6	130,5	113,1	1,97	3,325	116,99

*Zdroj: vlastní zpracování*

Poté byly opět spočítány korelační koeficienty  $r$  u matice 20 x 13 dle (10) a Cohenovy koeficienty  $d$  dle (11) a (12) pro posouzení

velikosti rozdílu středních hodnot  $y_1$  až  $y_9$  (Co.1 až Co.9) vzhledem k  $y_0$ .

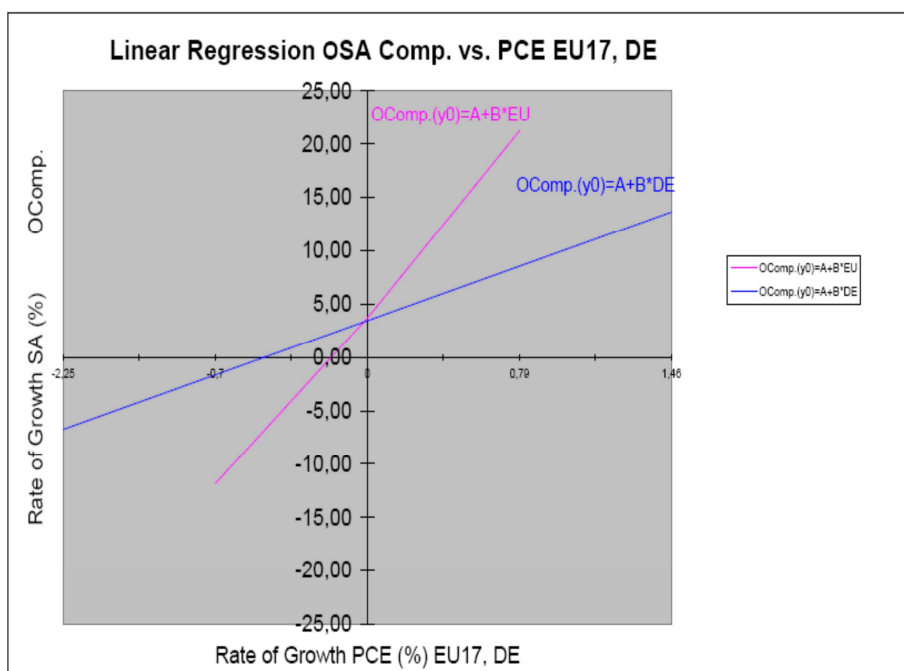
Tab. 2: Cohenovy koeficienty pro Co. 1 až Co. 9

Cohen's Coeff. Rate of Growth Sales ACTUAL (06/07-10/11)									
	Co.1	Co.2	Co.3	Co.4	Co.5	Co.6	Co.7	Co.8	Co.9
Co.1		0,05	0,24	0,24	0,1	0,3	0,07	0,22	0,12
Co.2			0,2	0,26	0,14	0,32	0,11	0,25	0,16
Co.3				0,36	0,28	0,4	0,27	0,35	0,3
Co.4					0,09	0,08	0,15	0,05	0,14
Co.5						0,16	0,04	0,06	0,02
Co.6							0,22	0,13	0,21
Co.7								0,13	0,03
Co.8									0,11
Co.9									

Zdroj: vlastní zpracování

Následně došlo ke zpracování testu lineárních závislostí:  $y_0(\text{DE})$  a  $y_0(\text{EU17})$  tj. regresní a korelační analýze včetně grafické prezentace, která vyjadřuje vztah mezi zkoumanými veličinami dle (7).

Lineární model tak znázorňuje závislosti mezi průměrnou hodnotou tempa růstu Sales Actual společností ( $\bar{O}Co.$ ) vs. Private Final Consumption Expenditure PFCE Německa (DE) a EU17.

Obr. 1: Vztah tempa růstu Sales ACTUAL ( $\bar{O}Co.$ ) a tempa růstu PFCE EU17 a Německa

Zdroj: vlastní zpracování

Test lineárních závislostí pomocí regresní a korelační analýzy vyjadřuje modelový vztah (Obr. 1) mezi zkoumanými veličinami, tj.:

$$y_0(\text{EU}_{17}) = 3,7 + 22,2 \cdot \text{EU}_{17} \quad (r = 0,49 \quad n = 20)$$

$$y_0(\text{DE}) = 4,9 + 5,5 \cdot \text{DE} \quad (r = 0,24 \quad n = 20)$$

kde  $y_0$  reprezentuje průměrnou hodnotu tempa růstu ukazatele Sales ACTUAL u všech společností koncernu ve vztahu k tempům růstu PFCE na největších trzích, tedy EU17 a Germany.

### 3.2 ANALÝZA VZTAHŮ EBT SPOLEČNOSTÍ A GDP NEJVĚTŠÍCH TRHŮ

Pro analýzu KPI (RI) EBT bylo využito regresní a korelační analýzy, která vycházela z tzv.

korelační matice 12 x 12 dle (10). Pololetní hodnoty společností Co. 1,...Co. 9 v matici představují EBT v mil. EUR a GDP EU17 a Německa (DE).

Tab. 3: Hodnoty EBT společností a GDP největších trhů v období 2006/07 – 2010/11

BY n	EBT (Earnings Before taxes) in Mil. EUR										EU 17 GDP in Bill. EUR	DE GDP in Bill. EUR	O Co.
	Co.1	Co.2	Co.3	Co.4	Co.5	Co.6	Co.7	Co.8	Co.9	ΣCo.			
P1	-13	1,35	0,3	6,63	-3,7	4,86	0,45	4,99	1,38	3,67	4340,81	1171,69	0,40
P2	-24	2,31	1,19	4,3	1,1	5,08	0,18	0,03	4,07	-5,64	4470,81	1206,20	-0,63
P3	5,8	3,08	0,33	1,37	-1,3	14	0,81	0,47	3,11	27,73	4562,42	1225,83	3,08
P4	10,9	-2,2	2,3	1,84	1,85	10,1	1,37	3,73	2,91	32,84	4636,54	1244,21	3,65
P5	3,48	-1,2	0,49	-3,4	-9	5,64	1,21	-2,4	0,73	-4,38	4600,32	1226,50	-0,49
P6	-3,4	-4,9	2,06	1,29	-6,2	11,3	0,31	-8,3	-1,6	-9,38	4446,12	1173,91	-1,07
P7	-3,7	0,14	0,03	4	-2,8	15	1,59	-11	-0,3	3,33	4474,37	1198,83	0,37
P8	7,41	0,65	1,07	9,32	0,02	16,6	0,7	-4,8	2,72	33,68	4540,72	1222,25	3,74
P9	22,2	1,1	-0,4	9,97	3,12	13	1,01	-2,3	4,05	51,68	4609,83	1249,61	5,74
P10	16,7	-3	-1,6	11,3	-0,9	11,3	0,61	-9,9	5,37	29,93	4689,19	1275,86	3,33
Σ <sub>i</sub>	22,9	-2,6	5,71	46,6	-18	107	8,24	-29	22,4	163,5	45371,13	12194,9	18,15

Zdroj: vlastní zpracování

Poté byly k vstupním datům uvedeným v Tab. 3 dopočítány hodnoty  $s_x^2$  dle (5),  $s$  dle (6),  $A$  dle (8),  $B$  podle (9). Odhady parametrů  $A$  a  $B$  bylo nutné zjistit, aby poté mohly být dosazeny do rovnic regresních přímek všech společností, z nichž byl sestaven model.

Následně byly spočítány korelační koeficienty  $r$  v korelační matici 12 x 12 dle (10) a Cohenovy

koeficienty  $d$  dle (11) a (12) pro celkem 9 společností koncernu. Počet období  $P$  byl redukován na celkem 10 tj. půroční intervaly. Tyto výpočty a výsledky korelačních koeficientů jsou uvedeny v Tab. 4.

Tab. 4: Korelační a Cohenovy koeficienty EBT společností a GDP největších trhů

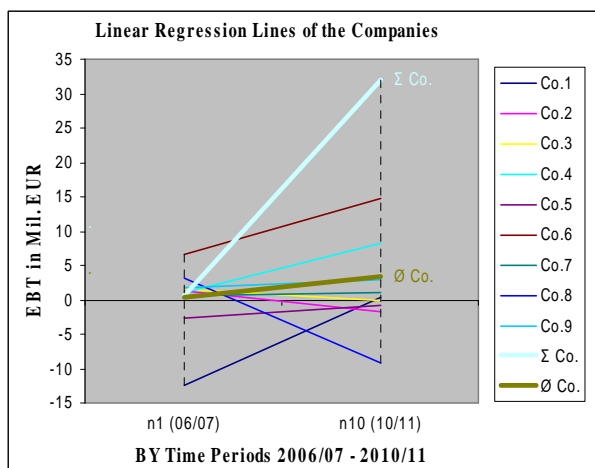
Correlation / Cohen's Coefficients EBT and GDP (06/07 - 10/11)													
	Co.1	Co.2	Co.3	Co.4	Co.5	Co.6	Co.7	Co.8	Co.9	Σ Co.	EU	DE	
Co.1	X	0,27	0,19	0,24	0,42	0,84	0,11	0,52	0,01				Cohen's Coefficients $d$
Co.2	-0,26	X	0,45	1,39	0,49	3,3	0,63	0,66	1,13				
Co.3	-0,37	-0,19	X	1,28	0,89	3,4	0,3	0,93	1,02				
Co.4	0,32	0,13	-0,57	X	1,61	1,43	1,23	1,58	0,71				
Co.5	0,28	0,37	-0,08	0,62	X	3,29	1,02	0,26	1,38				
Co.6	0,55	-0,01	-0,12	0,34	0,33	X	3,45	2,9	2,65				
Co.7	0,45	-0,26	-0,07	-0,25	0	0,34	X	1,01	0,96				
Co.8	-0,22	0,47	0,35	-0,21	0,22	-0,52	-0,1	X	1,3				
Co.9	0,35	0,36	-0,1	-0,5	0,72	0,01	-0,16	0,23	X				
Σ Co.	0,82	0,19	-0,32	0,59	0,73	0,54	0,56	0,1	0,65	X			
EU	0,79	-0,24	-0,25	0,12	0,3	0,3	0,43	-0,2	0,57	0,62	X		Correlation Coefficients $r$
DE	0,77	-0,07	-0,48	0,35	0,47	0,26	0,31	-0,12	0,76	0,72	0,95	X	

Zdroj: vlastní zpracování

Po výpočtu korelačních koeficientů bylo využito existujících odhadů parametrů  $A$  a  $B$  dle (8) a (9) byly vytvořeny regresní přímky dle (7).

Model regresních přímek tak interpretoval jejich hodnoty.

**Obr. 2: Model regresních přímek lineárních závislostí EBT společností a GDP největších trhů**



*Zdroj: vlastní zpracování*

## 4 DISKUSE

### 4.1 VZTAH UKAZATELŮ SALES ACTUAL VS. PFCE (EU17) A PFCE (DE)

V částech 3.1 a 3.2 byl analyzován vývoj vybraných KPIs (RI) dceřinných společností v krizovém období při přijetí jednotné koncernové business strategii v období 2006/07 -2010/11.

V případě ukazatele Sales ACTUAL byl zřejmý propad v celkovém tempu růstu v období BY 2008/09 (Q3, Q4). Období 2009/10 (Q1) pak signalizovalo postupný návrat k růstu viz. Tab.1. Zcela evidentní byl propad ukazatele v daném období u Co.1, kdy tento svou vahou resp. absolutní výší ovlivnil celkový růst nejvíce. Co.4 a Co.6 pak dokázaly navzdory shodné strategii i okolním podmínkám realizovat kladný růst v celém období.

Jako druhým KPI (RI) pro zkoumání vztahu s makroekonomickým okolím reprezentovaným ukazatelem Private Final Consumption Expenditure (PFCE) byl zvolen KPI (RI) Sales ACTUAL resp. u obou ukazatelů bylo použito tempo jejich růstu v % za období 06/07 – 10/11. Měřeno vždy kvartálně k předcházejícímu období. Pro možnost nalezení resp. testu lineární závislosti bylo použito regresní a korelační analýzy, vstupní údaje použity z Tab. 1 (relativní ukazatele, 20 x 13). Z důvodu

redukce byly analyzovány vztahy mezi ukazatelem tempa růstu Sales ACTUAL u ukazatele  $y_0$  (průměrné tempo růstu Sales ACTUAL všech společností označených Co.1,...Co.9) k ukazatelům tempa růstu PFCE na největších trzích (EU17, Germany). Zpracování testu lineárních závislostí bylo provedeno vč. grafické interpretace. Výběr nezávisle proměnné EU17 a Germany (DE) byl ověřen testem statistické významnosti tj. korelačním koeficientem  $r$ . Korelační koeficient je významný pro časovou řadu 20 údajů pozorování má hodnotu 0,44.

Korelační koeficient  $r$  pro  $r(\text{EU17}, y_0)$  má hodnotu 0,49 pro  $r(\text{DE}, y_0)$  pak 0,24. V případě EU17 se tak jedná o významnou závislost tempa růstu Sales ACTUAL (závisle proměnná) jako průměru všech společností na tempu růstu PFCE v EU17 (nezávisle proměnná). Lze tak tvrdit, že zvýší-li (sníží) se tempo růstu PFCE v EU17, pak dojde ke zvýšení (snížení) tempa růstu Sales ACTUAL v průměru za společnosti. Jinými slovy  $\Delta$  PFCE EU17 má významný vliv na  $\Delta$  Sales ACTUAL ( $\text{ØCo.}$ ). V případě vztahu k ukazateli PFCE DE (Germany) o takto významné závislosti hovořit nelze, což dokumentuje i nízká hodnota  $r(\text{DE}, y_0)$ . Nutné je ovšem doplnit, že neexistence lineárního

vztahu nemusí nutně znamenat neexistenci vztahu jiného.

Využití regresní a korelační analýzy se jevílo též jako příhodné pro analýzu vztahů mezi jednotlivými společnostmi a EU17. Použity byly opět stejné ukazatele, tedy tempa růstu Sales ACTUAL jednotlivých společností a tempo růstu PFCE u EU17. Korelační koeficienty  $r$  pak v případě společností Co.1, Co.2, Co.5, Co.6 a Co.9 potvrdily statistickou významnost tj. přesahovaly hodnotu  $r = 0,44$  (statistická významnost).

Pro výpočet Cohenova koeficientu pro posouzení rozdílu středních hodnot Co.1, Co.2,...,Co.9 vzhledem k průměrné hodnotě za všechny společnosti  $\bar{y}_0$  nebyly také využity údaje z Tab. 1. Cohenův koeficient  $< 0,2$  znamená nevýznamný rozdíl středních hodnot. Toto zkoumání přineslo zejména ten poznatek, že Co.3 se vymyká vůči všem ostatním společnostem, Co.6 pak vůči nadpoloviční většině společností ( $d > 0,2$ ).

#### 4.2 VZTAH UKAZATELŮ EBT VS. GDP (EU17) A GDP (DE)

Pro poznání existence vztahu mezi podnikovými navzájem i koncernovým KPI (RI) EBT a makro ukazatelem (GDP) největších trhů EU17 a Německa (Germany) byla zvolena korelační matice  $12 \times 12$  (Tab. 3) s deseti časovými údaji s ekvidistančním krokem  $\frac{1}{2}$  roku označených období  $t = 1, 2, \dots, 10$ . vypočítané hodnoty tvoří dolní korelační matici.

Orientací v korelační matici byl získán přehled o těsnosti závislosti mezi ukazateli EBT u společností vzájemně a jejich závislosti na EBT koncernu celkem, stejně jako případné závislosti s ukazatelem vnějšího makroprostředí největších trhů GDP EU17 a GDP Germany. Z korelační matice (Tab. 4) byly patrné nízké úrovně korelace mezi jednotlivými společnostmi s výjimkou Co. 5 k Co. 4 (0,62) a Co. 9 k Co. 5 (0,72) vzájemně. Stejně tak v případě korelačního koeficientu mezi  $\Sigma Co.$  a Co. 1 (0,82). Vztah Co. 5 k Co. 4 lze zdůvodnit vzájemnou provázaností v řízení, sdílení vývojových prací a znalostí a kapitálovou účastí. Co. 9 ke Co. 5 pak určitým typem

podřízeného vztahu. Vztah  $\Sigma Co.$  a Co. 1 je dán vahou a vlivem Co.1 na celý koncern (mateřská společnost). Stejně tak se dá hovořit i o vztahu EU17 k Co. 1 (0,79) a DE k Co. 1 (0,77) vzájemně. Z toho také vyplývají poměrně vysoké hodnoty mezi  $\Sigma Co.$  a Co. 4, Co. 5 a Co. 9. Z předchozího zkoumání bylo zřejmé, že se tyto společnosti na vývoji EBT koncernu podílí velmi výrazně. Celkově lze říci, že vztah GDP hlavních trhů je silným vztahem s ukazatelem EBT  $\Sigma Co$  (0,62 resp. 0,72). Analýza období a vztahů byla provedena i v dalších pracích [4]. Z provedeného zkoumání vyplývá výhodnost stanovené strategie v určitém okamžiku zejména pro Co. 1, částečně pro Co. 4, 5, 9. Při poklesu GDP největší trhů lze strategii hodnotit jako neúčelnou, pokles GDP byl v silném vztahu s poklesem EBT koncernu a nejsilnějších společností. Existence koeficientu  $r$  blízké 0 ovšem nemusí nutně představovat neexistenci vztahu, pouze neexistenci lineární závislosti.

#### ZÁVĚR

V tomto článku byl představen relativně jednoduchý přístup k porovnání účinnosti přijaté koncernové strategie na jednotlivé dceřiné společnosti v období 06/07 – 10/11 prostřednictvím zvolených KPI (RI). Hlavním a podstatným cílem článku bylo zkoumání vztahů těchto vybraných vrcholových ukazatelů výkonnosti (EBT, Sales ACTUAL) s makroekonomickou situací na vybraných trzích, jejichž situace byla reprezentována prostřednictvím ukazatelů GDP a PFCE. Po provedeném zkoumání s využitím zvolených metod je možné poukázat na potřebu diferencovaných strategií na úrovni dceřinných společností a jistou nevyváženost při použití jednotné koncernové strategie pro všechny dceřiné společnosti. Z této potřeby tak vychází i určitá neúčinnost generální strategie vzhledem k vývoji největších koncernových trhů. Rozšířením použitých metod (např. GUHA) bude možné využít v budoucích výzkumných pracích.



## PODĚKOVÁNÍ

Autoři příspěvku děkují IGA Fame UTB za finanční podporu projektu „Podniky krizi navzdory“ (IGA/FaME/2012/042), díky které mohl tento článek vzniknout.

## LITERATURA

- [1] CHAE, B. K. Developing Key Performance Indicators for Supply Chain: an Industry Perspective. Supply Chain Management Journal, 2009, roč. 14, č. 6, s. 422-428. ISSN 1359-8546
- [2] CHAU, V. S. Managing Performance in Global Crisis. British Journal of Management, 2012, roč. 23, č. 1, s. S1-S5. ISSN 1467-8551
- [3] PARMENTER, D. Key Performance Indicators: Developing, Implementing and Using Winning KPIs, 2. vyd., Hoboken, New Jersey: John Wiley&Sons, 2010. ISBN 978-0-470-54515-7
- [4] SEDLÁČEK, M. Key Performance Indicators Against Next Global Crises in a Perspective of Automotive Industry, In.: Proceedings of the 8th International Scientific Conference Financial Management of Firms and Financial Institutions,

2011, VŠB-TU Ostrava, pp. 181-190. ISBN 978-80-7148-620-5

[5] ZELENÝ, M. Human Systems Management, 1. vyd., Singapore: World Scientific, 2005. ISBN 978-9810-249-137

[6] ŽÁKOVÁ – TALPOVÁ, S. Strategies of Domestic and Multinational Firms in the Czech Republic, Journal of Competitiveness, roč. 3, č. 4, 2011, s. 39-50. ISSN 1804-171-X

### Autoři:

#### Ing. Marek Sedláček

Universita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu  
msedlacek@fame.utb.cz

#### Ing. Sinnathurai Vijayakumar

Universita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu  
vijai114@gmail.com

## COMPANIES' PERFORMANCE FROM AUTOMOTIVE INDUSTRY IN A RELATIONSHIP WITH THE ECONOMIC SITUATION ON CHOSEN MARKETS DURING 2007 – 2010 PERIOD

**Marek Sedláček, Sinnathurai Vijayakumar**

**Abstract:** The main aim of this paper was to answer questions connected with the issue of accepted concern business strategy. Mainly with their influence on functioning of individual subsidiary companies in the interaction with macroeconomic surrounding represented with chosen macroeconomic indicators not only during the global crisis. The main parts of investigation were based on the development of performance indicators of subsidiary companies, concern as the whole and chosen macro indicators when looking for their reciprocal dependency in the period of global crisis 2007 - 2010.

In the contribution the authors used an elementary analysis of time line characteristics of chosen Key Performance Indicators – Result Indicators of the companies. With the help of regress and correlation analysis there were further researched some relationships among chosen indicators of company, concern as the whole and chosen macro-indicator concerning the biggest markets for the companies. For the following calculation of tested criteria Cohen's Coefficient was used to be able to assess the effect of the group on the value variability of studied random quantity.

**Keywords:** performance, sales, company, recession, automotive industry

**JEL Classification:** L25, M16, M19

# UYOVÍDACÍ SCHOPNOST KALKULACE NÁKLADŮ DLE JEJÍHO TYPU

Petra Kozáková

## ÚVOD

Představiteli terciárního sektoru národního hospodářství jsou např. služby, obchod či vzdělávání a další. V rámci služeb se setkáváme dennodenně se službami v dopravě. Jednotlivé druhy dopravy mají svoje typické dopravní prostředky a cesty, což má vliv na organizaci, řízení i ekonomiku jejich provozu. Navíc, v současné době rychlých změn a globálních trhů, musí být každá firma, i podnikající v silniční nákladní dopravě, schopna reagovat na měnící se podmínky. Právě oblast silniční nákladní dopravy je poměrně často diskutovanou otázkou. V silniční nákladní dopravě se také neustále zvyšuje konkurence [9]. Proto, stejně jako v jiném konkurenčním prostředí, je tedy nezbytné se zabývat otázkou nákladů a výnosů a své místo v řízení podniku by měla mít také kvalitní a aktuální kalkulace nákladů.

Celkový přepravní výkon v nákladní dopravě se zvyšuje. Co se týče jednotlivých druhů dopravy, jediný nárůst dopravních služeb byl však zaznamenán u výkonů silniční nákladní dopravy. Trend v nákladní dopravě nekopíruje vývoj dopravy osobní, naopak se vyznačuje trvalým růstem.[9] Ministerstvo dopravy uvádí řadu zajímavých ukazatelů, které potvrzují, že právě silniční nákladní doprava má daleko větší význam, než např. doprava železniční.

Riziko podnikání v dopravě zvyšuje ta okolnost, že se nelze připravit na sezónní výkyvy předem (výrobou na sklad), ale je třeba disponovat kapacitní rezervou. To ovšem působí negativně na hospodářský výsledek v těch časových intervalech, kdy kapacita není optimálně využívána.

## 1 CÍL A METODIKA

Příspěvek se snaží poukázat nejen na význam kalkulace nákladů obecně, ale především se snaží ověřit, jakou vypovídací schopnost mají různé typy kalkulace nákladů realizované v konkrétním podniku silniční nákladní dopravy.

Obecně je v odborných literárních zdrojích zmiňována řada předností či nedostatků různých kalkulací. Příspěvek má tedy na konkrétních datech ověřit, zda se výsledky té které kalkulace nákladů budou lišit, případně, zda lze vybranému podniku přímo doporučit, která kalkulace pro něj bude optimální.

Vybraný podnik poskytuje služby v oblasti silniční nákladní dopravy, tuzemské i zahraniční. Data jsou hodnocena pro čtyři nákladní automobily, označených jako A 75, M 390, M 440, I ES. Kromě A75 se jedná o kamionové soupravy. Veškeré informace byly rovněž použity pro zpracování vlastní disertační práce. Podnik je po stránce počtu zaměstnanců i obratu zařazen do malých podniků. Pro účely ověření vypovídací schopnosti kalkulací nákladů v tomto podniku a pro případné doporučení konkrétního typu kalkulace byla na poskytnutých datech aplikována kalkulace úplných nákladů, neúplných nákladů a metoda Activity Based Costing.

## 1.1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Celá řada odborné literatury poskytuje poznatky o kalkulaci nákladů. Hovoří o kalkulaci nákladů obecně, o historickém vývoji kalkulace nákladů a o jednotlivých kalkulačních postupech. Rozvíjí absorpční kalkulaci (kalkulaci úplných nákladů), rozlišuje přímé a nepřímé náklady, vysvětluje alokaci nepřímých nákladů a metody kalkulace [1, 6, 7]. Hovoří o neabsorpční kalkulaci nákladů (kalkulace neúplných nákladů), kde ukazuje především na metodu variabilních nákladů a analýzu bodu zvratu [1, 6, 7, 8]. Literární přehled uvádí také poznatky o metodě Activity Based Costing (ABC), ukazuje na její možnosti využití, přednosti a nevýhody, na její podstatu a tvorbu [3, 4, 5]. V neposlední řadě literatura poukazuje na další možné přístupy řízení nákladů obecně, obdobně nabízí výsledky již zrealizovaných výzkumů o přístupech ke kalkulaci nákladů a využití jejich metod [1, 2, 4].

Literatura často zmiňuje skutečnost, že tradiční kalkulace nákladů, založená na rozvržení nepřímých nákladů dle konkrétní rozvrhové základny, nemusí dávat správné informace. Důvodem je právě nesprávná či nedostatečně přesná základna pro alokaci nepřímých nákladů. Jednoznačně lze souhlasit s názorem, že nesprávně zvolená rozvrhová základna zapříčiní nedostatečné výsledky. Pak je tradiční kalkulace nákladů skutečně nevyhovující. Nelze ji ovšem zcela zavrhnout. Tak, jak se změnila od 80. let struktura nákladů (jež dříve umožňovala snadné použití přímých nákladů jako rozvrhovou základnu), je dnes potřeba přizpůsobit postupy tradiční kalkulace nákladů, především rozvrhování nákladů.

## 2 VÝSLEDKY

Je zřejmé, že kalkulace nákladů je silně závislá na použité dopravní technologii, na přepravních relacích a dalších specifických faktorech. Chce-li podnik, a to i autodopravce, ovlivňovat své výsledky, výkonnost podniku, je třeba identifikovat klíčové faktory. Podnikání v silniční nákladní dopravě má nespornou výhodu v případě, kdy je každému řidiči přidělena kamionová souprava a lze tak snadno získávat náklady přímo této soupravy a určit tak faktory vedoucí k úsporám nákladů. Klíčovým faktorem je však např. také analýza využití majetku, finanční a kapitálová struktura podniku atd.

### 2.1 SKUTEČNĚ REALIZOVANÁ KALKULACE NÁKLADŮ

Ve vybraném podniku je aplikována kalkulace nákladů spočívající ve sledování a analyzování pouze vybraných položek. Není zde důsledně aplikována kalkulace úplných nákladů, jsou sledovány pouze vybrané přímé náklady, které však, nutno dodat, mají na celkových nákladech významný podíl. Tyto zjištěné výsledky však mají v podniku především informační charakter

a není s nimi více pracováno. Slouží především jako přehled a motivace pro jednotlivé řidiče. Pouze v některých případech jsou výsledky použity k rozhodování a realizaci případných opatření pro snížení nákladů.

### 2.2 VLASTNÍ APLIKACE KALKULACÍ NÁKLADŮ

Aplikací jednotlivých kalkulací v tomto podniku byla potvrzena řada předpokladů a teoretických poznatků. Již při sledování a rozlišování jednotlivých druhů nákladů bylo zřejmé, že v tomto odvětví je relativně snadnější sledovat náklady jako přímé. To platí zejména pro tento podnik. Podmínkou je pouze podrobná a pečlivá evidence, kterou lze v tomto podniku označit za úspěšně zahájenou. Při výpočtech se také prokázalo, že využití více rozvrhových základen při rozdělování režijních nákladů je mnohem přesnější a tato kalkulace dosáhla téměř totožné výsledné náklady na ujetý kilometr, jako tomu bylo v případě aplikace modelu ABC. Již na počátku nebyla na základě možného vysokého vyjádření přímých nákladů metoda ABC vnímána jako metoda, která přinese přesnější výsledky. Samotnými kalkulacemi se tento předpoklad skutečně potvrdil. Tabulka 1 poukazuje na výsledky v případě, kdy je aplikována kalkulace celkových nákladů za předpokladu využití pouze jedné rozvrhové základny nebo základen několika, a také výsledky aplikace modelu ABC.

Výsledky kalkulace úplných nákladů, případně modelu ABC, mají své opodstatnění zejména v případě stanovování ceny za kilometr. K tomuto jednání dochází při sjednávání přepravy. Se znalostí celkových nákladů na ujetý kilometr se lze v tomto vyjednávání snadno orientovat a přistoupit případně např. na nižší cenu. Názorný přehled a srovnání ceny a nákladů na 1 km určených dle různých metod uvádí také obrázek 1.

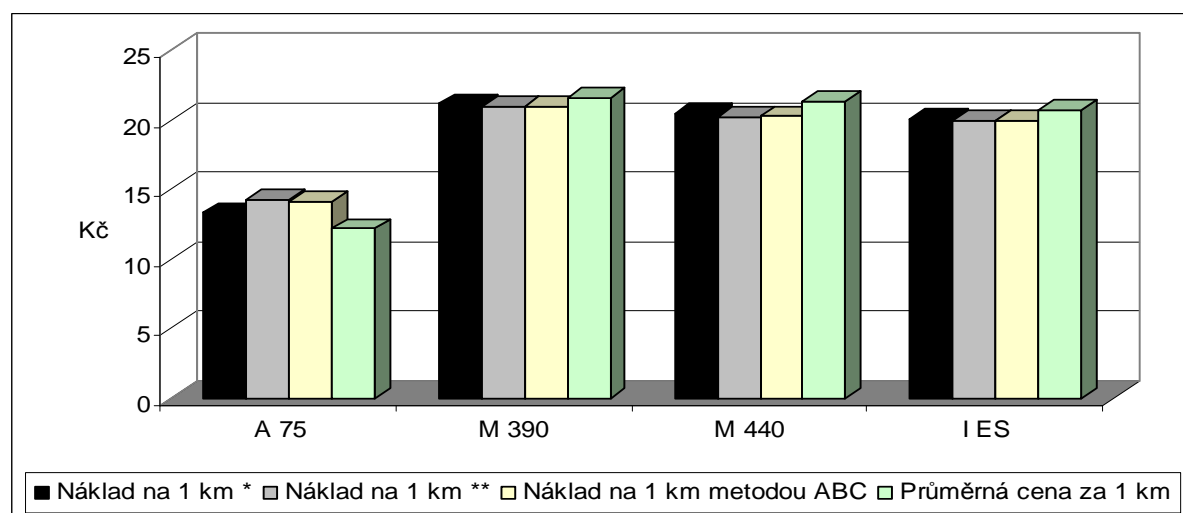
Tab. 1: Srovnání výsledků kalkulace úplných nákladů a modelu ABC (v Kč)

		A 75	M 390	M 440	I ES
Kalkulace nákladů <sup>1)</sup>	úplných režijní náklady	35 114	94 867	92 270	92 539
	celkové náklady	904 246	2 442 967	2 376 103	2 383 027
	<b>náklad na 1 km</b>	<b>13,33</b>	<b>21,14</b>	<b>20,45</b>	<b>20,09</b>
Kalkulace nákladů <sup>2)</sup>	úplných režijní náklady	95 762	75 789	68 496	74 744
	celkové náklady	964 894	2 423 889	2 352 329	2 365 232
	<b>náklad na 1 km</b>	<b>14,23</b>	<b>20,97</b>	<b>20,25</b>	<b>19,94</b>
Model ABC	režijní náklady	89 216	76 683	72 864	76 026
	celkové náklady	958 348	2 424 783	2 356 696	2 366 515
	<b>náklad na 1 km</b>	<b>14,13</b>	<b>20,98</b>	<b>20,28</b>	<b>19,95</b>

Zdroj: autor

<sup>1)</sup> režijní náklady rozvrženy dle celkových přímých nákladů<sup>2)</sup> režijní náklady rozvrženy dle různých rozvrhových základů

Obr. 1: Komparace nákladů a ceny na 1 km



Zdroj: autor

\* náklad na 1 km zjištěný dle kalkulace úplných nákladů s použitím přímých nákladů jako rozvrhové základny pro rozpočet režijních nákladů

\*\* náklad na 1 km zjištěný dle kalkulace úplných nákladů s použitím různých rozvrhových základů pro rozpočet režijních nákladů

Při aplikaci kalkulace úplných nákladů se nabízela možnost aplikace zakázkové kalkulace při výpočtu jednotkových nákladů. Tato kalkulace však neumožní srovnání mezi jednotlivými kamiony v nákladech na 1 kilometr a zejména ani neposkytne informace pro stanovení ceny. Jsou-li v některých případech předem stanoveny ceny za celou zakázku, je obvykle tato cena přepočtena na

předpokládaný ujetý kilometr a až takto je posouzena výhodnost této zakázky. Proto zde má své velké opodstatnění dělicí metoda. Pro účely srovnání jednotlivých nákladních automobilů je však potřeba vzít v úvahu skutečnost, že svůj nemalý vliv na výši nákladů má druh nákladního auta, ale i kamionu, resp. jejich výkonnost, hmotnost nákladu, trasa (vliv na spotřebu, dálniční poplatky, parkovné).

Výsledky kalkulace neúplných nákladů nejsou s výše zmíněnými srovnatelné. Jedná se o jiný pohled a jiná využití těchto výsledků. Přesto však byl zcela prokázán nemalý význam této kalkulace. Opět jsou tedy potvrzena teoretická východiska, na jejichž základě byla tato metoda chápána jako doplňková. Důležitým výsledkem, kterým tato metoda podporuje rozhodování v podniku, je stanovení bodu zvratu, ale také vyjádření příspěvku na úhradu u jednotlivých

nákladních automobilů. Zejména je tak poukázáno na jejich důležitost až nezastupitelnost, viz tabulka 2 a 3. V podniku se konkrétně i ztrátový objekt jeví jako nezbytný. Ačkoliv je nákladní automobil A 75 ztrátový, podílí se kladně na úhradě fixních nákladů a tvorbě zisku. Z toho vyplývá, že bychom ho neměli přestat využívat, ale naopak se snažit zvýšit jeho kilometrové vytížení.

**Tab. 2: Kalkulace neúplných nákladů v dané silniční nákladní dopravě**

Ukazatel	A 75	M 390	M 440	I ES	Celkem
Tržby (Kč)	822 789	2 497 062	2 477 595	2 461 017	8 258 463
Variabilní náklady (Kč)	420 652	1 425 999	1 472 264	1 489 248	4 808 163
<b>Příspěvek na úhradu (Kč)</b>	<b>402 137</b>	<b>1 071 063</b>	<b>1 005 331</b>	<b>971 768</b>	<b>3 450 300</b>
Fixní náklady (Kč)	544 242	997 890	880 064	875 984	3 298 180
Zisk (Kč)	-142 105	73 173	125 266	95 785	152 119
<b>Relativní vyjádření příspěvku na úhradu</b>	<b>0,49</b>	<b>0,43</b>	<b>0,41</b>	<b>0,39</b>	<b>0,42</b>

*Zdroj: autor*

**Tab. 3: Bod zvratu v daném podniku silniční nákladní dopravy**

Ukazatel	A 75	M 390	M 440	I ES
Variabilní náklady na 1 km (Kč)	6,20	12,34	12,67	12,56
Průměrná cena za 1 km (Kč)	12,20	21,60	21,32	20,75
Počet skutečně ujetých km	67 830	115 588	116 184	118 596
Bod zvratu (km)	90 731	107 728	101 763	106 923

*Zdroj: autor*

Vlastní aplikací bylo prakticky ověřeno, že větší podíl přímých nákladů a využití více rozvrhových základů pro alokaci nepřímých nákladů vede ke značnému zpřesnění výsledků. Je zřejmé, že nezbytnou podmínkou je také snaha sledovat a přiřazovat co nejvíce nákladů jako náklady přímo související s danou produkcí. Kalkulace nákladů založená na sledování fixních a variabilních nákladů v případě tohoto podniku odhalila rovněž důležité informace pro rozhodování podnikatele o další činnosti.

## ZÁVĚR

Volba konkrétního postupu alokace nákladů na jednotku produkce není zcela jednoznačnou otázkou. Nelze říci, že by existoval správný a špatný postup. Vždy je třeba brát ohled na problém, jež má být řešen a pro jehož řešení jsou nezbytné informace poskytnuté daným kalkulačním postupem. Pak mohou nalézt své uplatnění všechny postupy. Aplikací jiných kalkulací bylo poukázáno na možnost a význam získání i jiných informací, než které poskytuje realizovaná tradiční kalkulace nákladů. Ovšem, jak již bylo uvedeno, výsledky jednotlivých přístupů (tj. kalkulace úplných nákladů, neúplných nákladů a modelu ABC) nelze přímo

srovnávat, jelikož jejich výstupy jsou různorodé. Konečné výstupy kalkulace, tj. náklady na produkci, lze srovnávat pouze v případě kalkulace úplných nákladů a modelu ABC, jak je naznačeno i v tabulce 1. Je zřejmé, že model ABC bude mít vždy přednosti při nedostatečných kalkulacích úplných nákladů. Naopak se prokázalo, že přesné rozvržení nepřímých nákladů a vyšší podíl nákladů přímých zajišťuje téměř totožné výsledky s metodou ABC. ABC poskytuje navíc informace o nákladech na procesy, resp. činnosti, lze tedy hledat snadněji cesty k úsporám nákladů a zefektivnění činností, případně odstranění některých neefektivních činností.

Společnosti lze doporučit všechny tři zmiňované a analyzované přístupy ke kalkulaci nákladů, neboť každá z nich přináší další informace, jež mohou vést k zefektivnění řízení, každá má své přednosti. Při aplikaci konkrétní kalkulace nákladů záleží na podobě dat, která má podnik k dispozici. Chce-li vycházet pouze z dat, jež poskytuje účetnictví, nezbyvá než doporučit kalkulaci úplných nákladů za současného doporučení dalších podmínek aplikace. Při ochotě sledovat náklady i jiným způsobem je namístě aplikace dalších kalkulací nákladů.

## Literatura

- [1] DOYLE, D. P. *Strategické řízení nákladů. Cost Control, a strategic guide*. Praha: Aspi, 2006. 228 s. ISBN 80-7357-189-7.
- [2] MATÝSKA, M., ŠIŠKA, L. *Výsledky dotazníkového šetření Řízení a měření výkonnosti podniků*. Brno: Masarykova univerzita, 2007.
- [3] PETŘÍK, T. *Procesní a hodnotové řízení firem a organizací – nákladová technika a komplexní manažerská metoda. ABC/ABM (Activity-based Costing/Activity-based Management)*. Praha: Linde, 2007. 911 s. ISBN 978-80-7201-648-8.
- [4] POPESKO, B. *Aplikace procesního řízení nákladů v podmínkách českých organizací*. Disertační práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2004.
- [5] STANĚK, V. *Zvyšování výkonnosti procesním řízením nákladů*. Praha: Grada
- [6] ŠIŠKA, L. *Vybrané kapitoly z controllingu*. Masarykova univerzita, Brno: 2007. 193 s. ISBN 978-80-210-4495-1
- [7] ŠOLJAKOVÁ, L. *Manažerské účetnictví pro strategické řízení*. Praha: Management Press, 2003. 146 s. ISBN 8072610872.
- [8] VÁGNER, T. *Možnosti zavedení a praktická aplikace manažerských výsledovek (krycí příspěvky) ve společnosti Meopta-optika,s.r.o. Controlling 1/2007*. Praha: Point Consulting, 2007. s. 21-26. ISSN 1801-6251.
- [9] *Ročenka dopravy České republiky* [online], 2012. Ministerstvo dopravy [cit. 2012-09-28]. Dostupné z: <http://www.sydos.cz/>

## Autor:

### Ing. Petra Kozáková, Ph.D.

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích  
 Ekonomická fakulta  
 Katedra ekonomiky  
 Studentská 13  
 370 05 České Budějovice  
 petalova@ef.jcu.cz

## INFORMATION ABILITY OF COST CALCULATION ACCORDING TO ITS TYPE

**Petra Kozáková**

**Abstract:** Currently it is necessary for every company to be able to react to changing market conditions. So it is also necessary to be concerned with question of costs and revenues. That's why quality and update cost calculation should have point in business management. The paper aims to show not only general importance of cost calculation but especially to verify information ability of different types of cost calculation applied in the business of road lorry transport. This field is discussed relatively often and competition there permanently increases. Generally there are mentioned a lot of strengths and weaknesses of various types of cost calculation in special literary sources. Then by using concrete data the paper shall verify if results of various cost calculation differ or not. Then it is also possible to say if we could suggest the optimal cost calculation for the chosen business. The verification is based on application of calculation of full cost, calculation of incomplete costs and method Activity Based Costing.

**Keywords:** Performance, Competition, Cost Calculation, Full-cost Calculation, Incomplete-cost Calculation, Activity Based Costing

**JEL Classification:** M21

## ZNALOSTNÝ MANAŽMENT A ETIKA Z POHLĚDU PODNIKÁNIA

Andrea Bencsik, Renáta Machová

### ÚVOD

Najrozšírenejším manažmentom súčasnosti je systém znalostného manažmentu, ktorý vďaka svojej štruktúre a pôsobeniu umožňuje jednotlivcom, ale aj skupinám vytvárať, zdieľať a aplikovať vedomosti kolektívne a systematicky, za účelom dosiahnutia podnikových cieľov. Prvoradým cieľom systému je odhaliť (neviditeľné) tacitné vedomosti.

Na udržanie konkurencieschopnosti firiem sú rozhodujúce nie len fyzické, ale aj mentálne zdroje. Do pozornosti sa dostáva aj etický postoj a etické správanie. Uznanie roly zamestnancov možno dosiahnuť vhodnou podnikovou kultúrou. Podniková morálka a etika v konečnom dôsledku odzrkadľuje podnikové hodnoty, hodnoty určujú mieru etiky, poprípade neetické správanie, čiže určujú prevládajúcu podnikovú kultúru. Európske krajiny vyznávajú tradičné hodnoty, ale sú schopné prijať do svojho hodnotového systému aj prvky iných kultúr [1]. V časoch globalizácie je dôležité zachovávať národné kultúrne povedomie, práve kvôli udržaniu hodnôt a konkurencieschopnosti podniku a nemožno ju podceňovať.

### 1 PODNIKOVÁ ETIKA

Úvodom sme sformulovali podstatné základné myšlienky, ktoré slúžili ako podklad pri skúmaní. Pri hodnotení výsledkov sme sa odvolávali na nasledujúce ukazovatele a očakávania.

Hospodárska etika, ako súčasť aplikovanej etiky sa zaoberá analýzou podnikania a taktiež aj vytvára praktické návody a smernice ohľadom správneho alebo odsúdeniahodného správania [2].

Najdôležitejšie zásady podnikovej etiky sú:

- dôveryhodnosť, ktorá je kľúčová pri dlhodobých vzťahoch;
- spoľahlivosť;
- orientácia na dlhodobé vzťahy, ktoré vyžadujú čestné správanie;

- kvalita, z pohľadu vedomostí ale aj výrobkov;
- reciprocita, ktorá sa uskutočňuje smerom k spolupracovníkom, ale aj zákazníkom;
- predvídavosť, úslužnosť, nakoľko každá hospodárska činnosť je do určitej miery aj službou;
- dobrá vôľa, ochota pomôcť, ktorá poukazuje na čestné správanie;
- tradície, uchovanie hodnôt, nakoľko zvyky a tradície sú našimi kultúrnymi hodnotami;
- princíp krásy a estetiky, vo vzťahu k ľudskému správaniu, tvaru výrobkov a budov, obsahu dokumentov a mnoho iných;
- ochrana zdravia a životného prostredia, v súčasnosti jeden z najbežnejších kritérií;
- úcta k osobnosti, nakoľko pochopenie osobnosti obchodného partnera je nevyhnutný prvok vo svete globalizácie;
- úcta k ľudskej dôstojnosti, ktorú treba preukázať aj v problémových situáciách;
- spravodlivý športový duch, vďaka ktorému dosiahnutie cieľa závisí od naozajstného výkonu;
- neustála obnova, ako jedno z kritérií konkurencieschopnosti;
- pozitívny postoj, ako zdroj sily na dosiahnutie cieľov [3].

Uvedené etické zásady by sa mali vzťahovať na každého zainteresovaného v podniku (aj v rámci interného a aj externého styku podniku). Podniky (ako aj jednotlivci - podnikatelia) však v praxi radi a pomerne často využívajú aj niektoré neetické prostriedky.

#### 1.1 ETICKÁ ZODPOVEDNOSŤ VEDÚCICH

Každá metóda, používaná počas prieskumu sa zaoberala otázkou ako vplyva kultúra, spôsob riadenia a zodpovednosť vedúcich na etické zásady systému znalostného manažmentu a jeho činnosti.



Prijateľné fungovanie systému znalostného manažmentu, ktoré je aj kľúčom úspešnosti firmy, si vyžaduje pozornosť najmä nasledovných procesov:

- Vytvorenie účinnej a spolupracujúcej skupiny. (Vedúci má za úlohu sledovať činnosť takejto skupiny, usmerňovať ju radami a návrhmi a za každých okolností preberať za nich zodpovednosť).
- Pozitívne myslenie. (Aj v rôznych výzvach a neúspechoch je potrebné nájsť pozitívum. V prípade neúspechu je to napr. skúsenosť, nové myšlienky, nové poznatky).
- Vyhýbanie sa škodlivému stresu. (Stres má síce aj blahodarné účinky, ale v prípade neefektívneho zvládania môže spôsobiť škody).
- Účinné vysporiadanie sa so zmenami. (Vedúci by mal v prípade vzniknutých zmien vykonať nasledujúce činnosti :
  - so všetkých možných alternatív vybrať správnu alternatívu;
  - vytvorenie stratégie a načrtnutie predstáv;
  - presvedčenie podriadených o úspešnosti svojej predstavy;
  - dôverovať schopnostiam podriadených pri uskutočňovaní predstáv.)

Podniky sa doteraz zaoberali predovšetkým takými etickými problémami, ktoré sú spojené s vnímaním podniku cez vonkajšie prostredie. V systéme vedomostného manažmentu je však oveľa dôležitejší vnútorný rebríček etických hodnôt (v súlade s vyššie uvedenými charakteristikami), ktorý výrazne vplýva na podnikateľské vzťahy a na vzťah nadriadeného a podriadeného [4]. Všetky tieto témy inicializovali nasledovné otázky:

- Ako je možné zabezpečiť etické fungovanie systému vedomostného manažmentu? (obzvlášť pri získavaní vedomostí – preberaní – šírení vedomostí).
- Ako je možné tieto požiadavky zachytiť v etickom kódexe?
- Ako je to možné uplatniť v praxi?

- Je možné zachytiť neetické správanie, ako áno, tak akým spôsobom, napr. pri odovzdávaní tacitných vedomostí?
- Je možné, že v budúcnosti budeme svedkami aj čisto etického fungovania podniku?

Samozrejme na tieto otázky neexistuje jednoznačná odpoveď, preto bolo dôležité nájsť také nástroje a možnosti, pomocou ktorých je možné zodpovedať, aj keď nie úplne, ale aspoň čiastočne vyššie uvedené otázky. Pri skúmaní praktických skúseností vychádzame z dvoch smerov.

Na jednej strane sme boli zvedaví, ako vnímajú vedúci podnikov svoj podnik, v rámci toho svoje pôsobenie, správanie sa podriadených. Pri tomto výskume sme použili metódy štruktúrovaného rozhovoru. Vo výskume sme viedli rozhovor s viac než 40 vedúcimi.

Na druhej strane sme zisťovali, s čím môžu vedúci počítať pri novej mladej generácii zamestnancov, ako aj pri správaní a rozmyšľaní už pracujúcich zamestnancov, z pohľadu etických očakávaní. Na získanie takýchto informácií, sme preto vytvorili dotazník pre študentov vysokej školy. Prieskum sme robili s poslucháčmi denného štúdia, ktorí sú/boli v pracovnom pomere a takých študentov diaľkového štúdia, ktorí sú momentálne zamestnaní. Na tomto výskume sa zúčastnilo 152 študentov.

Získané výsledky predstavujú úspech nie len pre potreby tohto výskumu, ale môžu byť veľmi užitočné aj pre takých vedúcich, ktorý sledujú etické hodnoty svojich podnikov.

## 1.2 TEST Z PRAXE

*Rozhovor s vedúcimi podnikov* - u opýtaných sme zisťovali názory na kultúru, dôveru, spôsob riadenia, na existenciu opatrení na zdieľanie vedomostí, na uplatňovanie etických princípov, na etický kódex a na pravidlá a ich spôsob dodržiavania, na existenciu systému vedomostného manažmentu a problémov jeho dodržiavania. V našom prieskume sme sa opýtali 40 maďarských, jedného egyptského a jedného slovenského podnikateľa, ktorý

vystupujú na úrovni podnikových vedúcich. Početnosť maďarských podnikov je rovnako zastúpená v kategórii mikro a malých podnikov, stredných podnikov a veľkých podnikov.

Rozdielnosť **podnikovej kultúry** nám ukazuje prekvapivo zmiešaný obraz. V oblasti mikro podnikania a malého podnikania sa spomínajú nasledovné ukazovatele: dôvera, disciplína, zaviazanosť, rodinná a/alebo neutrálna atmosféra. Na úrovni stredných a veľkých podnikov sa najčastejšie spomína náladovosť, nedôvera, neistota, disciplína, rodina, tradície, snaha o vysokú kvalitu, priateľské prostredie. Je vidno, že výrazy ako sú disciplína a rodina sa vyskytujú v oboch prípadoch, ale čo sa týka ostatných ukazovateľov, tie sa značne odlišujú, ako napr. dodržiavanie pravidiel, neistota stability pracovného miesta a vedenia podniku, nedôvera, náladovosť. Tieto faktory ovplyvňujú ochotu podriadených zdieľať svoje vedomosti negatívnym spôsobom. Z tohto nám môže vyplývať, že podniková kultúra malých podnikov viac praje rozvoju systémov znalostného manažmentu.

V prípade **spôsobu riadenia** podniku a nerozlučnosti spôsobu a kultúry sa v oblasti stredných a veľkých podnikov: uplatňuje aj autokratický štýl popri demokratickom, niekedy aj liberálny v závislosti od situácie, ale takisto badať aj znaky agresívneho a manipulatívneho štýlu. V kategórii malých a mikro podnikov sa častejšie spomína demokratický, laissez-fair a priateľský štýl, ale aj tu sa môžeme stretnúť s nedostatočnou lojalitou a s chýbajúcou rozhodovacou možnosťou.

**Vzťahy medzi podriadenými a medzi podriadenými a nadriadenými** boli hodnotené ako dobré, bez závislosti na spôsobe riadenia alebo kultúre. Podrobnejšie informácie sa nám nepodarilo získať, ale získané názory boli skôr pozitívneho charakteru. Podobne, v prípade každého podniku (v nezávislosti od veľkosti a činnosti) bola preferovaná tímová spolupráca, ktorej dôležitosť bola zdôrazňovaná hlavne z hľadiska úspešnej spolupráce. Aj toto kritérium patrí medzi kritériá používané v systéme znalostného manažmentu.

Nasledujúce otázky sa snažia skúmať **zdieľanie vedomostí** v praxi v prípade nových

spolupracovníkov a v každodennom fungovaní podniku. Zaujímavosťou je, že v každom podniku sa vyjadrili, že zdieľanie vedomostí je samozrejma vec, bez toho sa ani nedá fungovať. Keď sme sa však viac zahĺbili do spôsobu realizovania tohto zdieľania, zistili sme, že tieto techniky ostali na úrovni „starých osvedčených praktík“. Čiže v prípade veľkých podnikov pri obchode zamestnanca obsadia toto pracovné miesto zamestnancom v predstihu, aby sa proces zdieľania vedomostí ešte mohol uskutočniť. V niektorých prípadoch sme postrehli poznámku aj privolania mentora. V prípade malých a mikro podnikov sa na proces zaučenia nového zamestnanca podujme vedúci podniku. Z tohto vyplýva, že pod pojmom zdieľania vedomostí chápe väčšina zamestnancov len odovzdanie explicitných vedomostí a nezaoberajú sa touto témou hlbšie, z pohľadu nutnosti odovzdania praktických alebo tacitných vedomostí. V **prípade zdieľania vedomostí** nie je charakteristické pre podniky zavedenie určitých **pravidiel** alebo **zásad**, v kategórii používaných nástrojov sa v praxi vyskytuje odovzdanie vedomostí opisateľných.

V súvislosti so **znalostným manažmentom a etikou** je druhou kritickou otázkou **spôsob získavania vedomostí**, ktorý môžeme zosumarizovať nasledovnými odpoveďami:

- elektronické knihy, knihy, časopisy, odborné časopisy, katalógy,
- kupovanie know how,
- doškoloňovanie, školenie, odborné školenie, škola, samovzdelávanie,
- účasť na konferenciách, odborné výstavy, odborné fóra, veľtrhy, prednášky, podnikové porady, výstavy tovarov,
- nariadenia, zákony, právne zázemie,
- nový spolupracovník,
- externý odborník, externá firma, poradca,
- training, work shop,
- seniori, odborná komunita,
- externé -interné školenia,
- učenie sa od druhých,
- údržba (hardver, sfoftver), intranet, internet,

Aj v tomto prípade sme sa stretli s odpoveďami, ktoré jednoznačne odmietali potrebu školení a

nových vedomostí a boli spokojný aj s rutinou. Z vyššie uvedeného zoznamu je viditeľné, že v zdieľaní vedomostí a v získavaní vedomostí existuje určité prekrytie a používajú sa také metódy v praxi, u ktorých nie je až tak relevantná otázka etiky.

Po kritických prvkoch vedomostného manažmentu sme sa snažili objasniť **význam etiky** a jej **dôležitosť**. Čo sa chápe pod týmto pojmom, čo znamená v podnikaní a v hospodárení? [5] Dostali sme nasledovné odpovede. Etika je:

- spokojnosť, dôvera, uznanie, to čo očakávaš od iných, by si mal očakávať aj od seba,
- rešpektovanie ľudských hodnôt, mať na zreteli záujem klientov, orientovanie sa na klienta,
- dodržiavanie pravidiel, očakávaní, právnych predpisov, mravné bariéry,
- lojalita, dané slovo, podanie ruky,
- korektné, spravodlivé jednanie, príkladnosť, formovanie vedomia,
- rozvoj kultúry, poctivý, korektný plat, absencia lovenia pracovných síl,
- absencia korupcie, čestnosť, úcta voči druhému, bezúhonnosť,
- korektné jednanie a riešenie úloh, atď. [6].

Je vidno rozsiahlosť tohto pojmu, ktorá nám ukazuje, podľa akých rozmanitých princípov žijú, riadia a hospodária podnikoví vedúci. Ak už len toto berieme do úvahy, je nám zrejmé, že nemôžeme očakávať jednotné etické správanie firiem, nakoľko ani rebríček hodnôt nie je v každej firme totožný. Tento fakt sa nám aj neskôr potvrdil.

**Etický kódex** môžeme nájsť iba vo väčších podnikoch, ale našli sme aj jeden mikro podnik, ktorý nám potvrdil existenciu etického kódexu vo firme. Napriek tomu sa však tento kódex nezaobera očakávaniami a pravidlami ohľadom zdieľania a získavania vedomostí. Vo väčšine prípadov sa realizujú nepísané pravidlá, dôležité je to, čo sa „dedí“ po spolupracovníkoch, alebo hodnotový systém vedúceho. V tých podnikoch, kde existuje etický kódex, vzťahuje sa väčšinou na bezpečnosť, na ochranu údajov, na obliekanie, obchodné správanie, na obsluhu klientov, na

prezentovanie hodnôt, na hospodársku zodpovednosť, správanie spolupracovníkov, na udržanie obchodného tajomstva, na spoluprácu partnerov a na udržiavanie obchodných vzťahov. Uplatnenie a dodržiavanie týchto princípov je kontrolované vedúcimi podnikov, alebo za to zodpovednými osobami.

Na otázku, či došlo už pri **odovzdávaní vedomostí** (získavaní informácií, zdieľaní, posúvaní, pomoci, pri spoločnej práci) k **porušeniu etických princípov** sme dostali s výnimkou dvoch podnikov negatívnu odpoveď. Naivný čitateľ by si mohol myslieť, že aká je to ideálna situácia, ale sme presvedčení, že tieto odpovede vyplývajú len z nezhľadnenia skutočnej podstaty otázky, a nie z etického správania. Ak to zhrnieme, tak názor, že podnik funguje podľa etických princípov a očakávaní, v správaní kolegov nie je čo vytknúť a všetko sa deje na očakávanej úrovni, je názorom podnikových vedúcich. Ďalšia otázka sa týkala toho, ako vnímajú vedúci podnikov správanie ostatných podnikov, aký majú názor, nakoľko je správanie týchto podnikov **etické**. Je naozaj prekvapivé, že kým vedúci pokladajú správanie svojho podniku za korektné, tak v súvislosti s ostatnými podnikmi sme dostali naozaj negatívne hodnotenia. Je na zamyslenie, že kým každý považuje svoj podnik za etický, ako je možné, že sa objavuje toľko negatívnych príkladov pri tejto otázke. Odpovede, ktoré sme dostali, mali skôr prívlastky ako katastrofálny až nadmieru hrubé správanie. Každý z opýtaných obviňuje z problémov iné firmy a hospodárske prostredie. Vo viacerých prípadoch sme počuli sťažovanie sa na sústavné dlžoby, a to nie len v stavebníctve. Často sa vyskytujú nevýhodné zmluvy a ponuky, nekorektné plnenie služieb, problémy s kvalitou. Vo všeobecnosti dostal najviac kritiky obchod a hospodárske prostredie, väčšina podnikov považuje za problém to, čo sa vyskytuje už ako samozrejmosť alebo ako štandard pri správaní ostatných podnikov. Požiadali sme opýtaných, aby sa zamysleli a utvorili si názor o tom, čo by sa malo zmeniť, aby sa spomínaná ťažká situácia pohla pozitívnym smerom, aby sa správanie podnikov mohlo považovať za **etické**? Dostali sme nasledovné odpovede.

Najviac hlasov dostalo príkladné správanie vedúcich, ocenenie podriadených, politické zázemie a zmena postojov, zmena hospodárskeho prostredia, zmena legislatívy. (V porovnaní s predchádzajúcim, viacerí sú presvedčení, že zmena z vonka je príčinou terajšieho stavu.) Je na zamyslenie, či majú pravdu. Opýtaní sa tak isto zmienili aj o práci vyhovujúcej množstvom aj cenou, o dobrej pracovnej atmosfére, o navrátení hodnoty čestnosti, o odstránení bezmocnosti, o podriadení záujmu jednotlivca v prospech záujmu spoločnosti, o spravodlivom trhovom správaní, o trestaní neetického správania, o raste spokojnosti zamestnancov, o zmene mentality, o posilňovaní komunikácie a dôvery. Tieto faktory sú už oveľa bližšie k ľuďom a hovoria o vzťahoch v rámci podniku a o vnútorných pravidlách správania sa. Tak predsa sa len vyskytujú oblasti v rámci etických princípov podnikov, ktoré by sa dali zlepšiť? Kde je pravda? Ide o problém, alebo nie? Ak je všetko v poriadku, tak ako je možné, že sa predsa len vyskytujú takéto efektívne opatrenia na zlepšenie situácie?

Ďalej by sme Vám chceli predstaviť, len pre zaujímavosť, názory dvoch vedúcich reprezentujúcich kultúru svojej krajiny. Tieto názory boli prekvapením, ale aj poučením pre nás. Jeden z nich je **vedúcim podniku na Slovensku**, v krajine veľmi blízkej Maďarsku či už z historického hľadiska alebo zmyslaním. Podnik patrí podľa maďarskej terminológie do kategórie malých podnikov, vykonávajú poľnohospodársku činnosť, a tak je pre nich charakteristické aj to, že v období sezónnych prác sa počet zamestnancov rozšíri a podnik sa dostáva do kategórie stredných podnikov. Podnik charakterizuje rodinná atmosféra, tímová spolupráca, demokratický spôsob vedenia, rozhoduje vedúci a to často na základe názorov a podnetov od podriadených. Vyslovene podporujú **tímovú spoluprácu** bez ohľadu na druh práce, lebo podľa ich názoru to veľmi podporuje zdieľanie vedomostí a uľahčuje zaúčanie nových pracovníkov. Menej zručným pracovníkom sa vždy pomáha. Nie sú zavedené **opatrenia na zdieľanie vedomostí**, toto správanie je pre nich samozrejmosťou. Význam etiky znamená pre vedúceho

dodržiavanie právnych predpisov, pracovníci vykonávajú svoju robotu podľa svojich morálnych zásad, ktoré sa občas skontrolujú. Vedomé cítenie sa zakladá na tradíciách, dedí sa z generácie na generáciu, z otca na syna. **Etický kódex** neexistuje, dôležité je to, aby sa práca urobila. Podľa názoru vedúceho funguje podnik na etických princípoch, ak sa však vyskytne problém, tak to je skôr dôsledkom nespravodlivého vedenia a opatrení, vychádza z nečestného správania. **Etické správanie podniku** pre nich znamená, že vytvárajú pracovné miesta, dbajú na životné prostredie, uplatňuje sa spravodlivosť, zdravé pracovné podmienky, spravodlivé trhové správanie, vypočutie názorov zamestnancov pri rozhodovaní.

Druhá firma je myšlienkovy aj geograficky vzdialená Maďarsku. Ide o **firmu so sídlom v Egypte a s egyptským vedúcim**. Podľa veľkosti podniku ju zaraďujeme do kategórie malých podnikov, podnikateľská forma je s.r.o. s tromi majiteľmi. Hlavnou činnosťou je pohostinská činnosť, k tomu sa pripája aj poskytovanie internetových služieb, čiže ide o tzv. internetovú kaviareň. Okrem toho sa zaoberajú aj kancelárskymi činnosťami a službami (kopírovanie, tlmočenie, tlačenie, atď.) V rámci firmy prevláda **priateľská atmosféra**. Súčasný vedúci bol v minulosti tiež pracovníkom podniku, ktorého zodpovednosť je síce väčšia, ale okruh pracovnej činnosti zostal taký istý. Pracovná doba nie je fixná, malé meškanie je tolerované a nevyvoláva problémy vo firme. Náboženské hodnoty sú veľmi dôležité, čas na modlenie je im poskytnutý aj počas pracovnej doby. **V spôsobe vedenia** je maximálna **demokracia**, zamestnanci si sami určujú zmeny, kto chce kedy pracovať. Ak by nastal problém v tom, že nikto nechce ísť robiť, tak vedúci berie na seba zodpovednosť a robotu, rieši situáciu. Prevláda tu úplne priateľské prostredie, každý má rád toho druhého a pomáhajú si navzájom. Vzťah medzi vedúcim a majiteľmi je podľa ich slov „ako med a jogurt“. **Spolupráca** je samozrejmosťou, ako aj pomoc druhým. Pre každého je najdôležitejší spoločný cieľ, preto je aj **zdieľanie vedomostí** samozrejmosťou. Potreby spoločnosti sú uprednostňované pred potrebami jednotlivca. V

případe nových pracovníkov je prvoradé objasniť spôsob správania, prispôsobenie sa očakávaniam, potom nasleduje robota a požiadavky ohľadom vykonávania práce. Aj **opatrenia na zdieľanie vedomostí** sú úplne voľne stanovované. Nie len u tejto firmy, ale aj v krajine ako takej, je vo všeobecnosti zaužívané, že dôležité rokovania prebiehajú v kaviarni. Ak niekto nie je prítomný a nevie a zúčastniť konferencie, tak prostredníctvom internetu alebo mobilu mu to bude umožnené.

**Etika** je pre nich oveľa dôležitejšia ako skúsenosti. To znamená, že ak by niekto rád u tejto firmy pracoval, ale nemá skúsenosti, tak to neznamenaá žiadnu nevýhodu, nakoľko sa aj tak zaučí. Ale na druhej strane, ak je skúsený, ale nevie sa eticky správať, tak nemá miesto vo firme. Veľmi je dôležitá podniková atmosféra a nálada, na ktorú všetci dávajú pozor. Pre nich je etika samozrejmou, majú jasnú predstavu o tom, čo očakávajú od spolupracovníkov, a to aj dodržiajú, nie len hovoria o tom. Ak by prijali jedného z kamarátov a on by viac krát pochybil, tak aj napriek tomu, že je priateľom, by ho prepustili. To však nie je na dôvod na urážanie, lebo sa môžu stretávať mimo práce, priateľstvo ostáva, ale spoločná práca nie. Pre vedúceho je jedným zo základných princípov „neexistuje kamarátstvo v robote“, čo znamená, že od toho, že niekto je nám blízky, nemôžeme mu dovoliť všetko a urobiť s ním výnimku. Malo by sa s ním tak isto zaobchádzať a mal by dostať aj také isté tresty ako ostatní. Vedúci venuje pozornosť každému rovnako. Samozrejme majú aj **etický kódex**. Kódex zahŕňa aj vyššie spomenuté princípy. Napríklad zaučenie nového zamestnanca, alebo pravidelné meetingy sú základným princípom. V súvislosti so **získavaním informácií a vedomostí** im nestačí ak informáciu začujú niekde, ale je na mieste pohladať až zdroj informácie a vedomosti. Podľa slov vedúceho je všetko budované na etike. V našej krajine sú oveľa prísnejšie predpisy a dodržiavanie tradície ako v Európe. V arabskej firme funguje všetko inak ako v európskej. Pre nich je dodržiavanie tradícií veľmi dôležité, preto si dávajú aj väčší pozor pri dodržiavaní etických princípov. Je dôležité aby podnik dodržiaval etické zásady, či už smerom navonok alebo dovnútra podniku, aj

v prípade, ak nie sú napísané. Neetickým správaním je síce možné získať za krátku dobu veľký zisk, ale ide len o jednorazovú záležitosť, potom sa už dôvera vytratí. Na to, aby bola firma úspešná, je nevyhnutné, aby dodržiaval písané aj nepísané etické pravidlá. Vedúci ukončil rozhovor nasledovnými slovami: *„Čo chceme viac? Som spokojný s fungovaním podniku a nie len ja, ale aj majitelia, pracovníci a klienti.“*

Ak to zhrnieme, tak môžeme povedať, že sa naplnili naše očakávania, podľa ktorých sa podniky nezaoberajú v dostatočnej miere s vnútornými etickými problémami, obzvlášť nie s vedomostným manažmentom a zdieľaním a získavaním vedomostí. Rozdielne názory sme získali už len pri ponímaní etiky, nehovoriac o jej uplatňovaní alebo absencii. Podľa posúdenia vedúcich je vo všeobecnosti dobrá nálada, funguje tímová spolupráca, príjemná je atmosféra a uplatňovanie kultúrnych charakteristík, a nie je žiadny dôvod na zmenu. Samozrejme, kritický postoj voči vonkajšiemu prostrediu a iným firmám je neodpušiteľný. Dostali sme veľa odpovedí, ktoré vypovedajú o nástrojoch na zdieľanie vedomostí, o používaní metód, o dodržiavaní etických princípov, ale aj toto je len súčasťou šablónovitého fungovania podniku. Dospeli sme k zaujímavej skúsenosti ohľadom toho, že kým každý vedúci je presvedčený, že vedie podnik čo najspravodlivejšie, a že etické princípy sú dodržiavané vo vzťahu pracovníkov aj pracovníkov a vedúcich, predsa sa skrýva za týmito odpoveďami ich neistota. Ako som už aj vyššie spomínala, každý pokladal svoj podnik za etický a v poriadku, ostatné podniky, medzi ktorými mohli byť aj ich partneri však odsúdili. Pri možnosti niečo zlepšiť, však skoro každý mal predstavu o tom, čo by urobil inak a snažili sa identifikovať pozadie prípadných etických problémov.

### 1.3 DOTAZNÍKOVÝ PRIESKUM

Druhú časť nášho výskumu tvorí dotazníkový prieskum. Boli sme zvedaví, na čo sa majú pripraviť zamestnávateľia ohľadom ľudských hodnôt, noriem správania a zmýšľania.

V dotazníku sme sformulovali také otázky, ktoré skúmajú ochotu zdieľania vedomostí, správanie, etické hodnoty vysokoškolákov. Otázky zahrnuté v dotazníku, v súlade s teóriou, sa pýtajú na uplatňovanie etických noriem z pohľadu fungovania podnikov, kultúry, zdieľania vedomostí v nasledujúcom členení:

- úvodné otázky;
- skúmanie ľudských hodnôt a hodnotenie činnosti;
- spojenie dôvery a zdieľania vedomostí;
- odhalenie príčin ďalšieho vzdelávania a skúmanie zdieľania vedomostí a spolupráce medzi poslucháčmi vysokoškolského štúdia;
- charakteristika zdieľania vedomostí medzi spolupracovníkmi;
- zmapovanie faktorov podporujúcich zdieľanie vedomostí;
- odhalenie faktorov rozhodovacieho procesu a očakávaní hodnotového rebríčka;
- základné princípy obchodného života a činnosti vykonávané na podporu úspechu;
- otázka hernej teórie.

Dotazník obsahuje aj otázky ohľadom posúdenia **vzťahu dôvery a zdieľania vedomostí**, ako aj ohľadom posúdenia ochoty zdieľať vedomosti medzi poslucháčmi, aj medzi spolupracovníkmi.

Ďalej sme sa zaoberali **faktormi ovplyvňujúcimi odovzdávanie vedomostí**, ako aj odhalením faktorov ovplyvňujúcimi rozhodovanie. Opýtali sme aj to, či je podľa nich potrebná zmena **hodnotového rebríčka** na to, aby sme boli schopní brať do úvahy popri našich záujmoch aj záujmy iných

Nasledujúca skupina otázok sa zaoberala hodnotením **etických princípov obchodného života**, ako aj identifikáciou skutkov uskutočnených na dosiahnutie úspechu. V rámci toho sme analyzovali aj uplatnenie **hernej teórie** a rozhodovanie- motivujúceho správania v duchu tejto teórie. Boli sme zvedaví na to, či pri rozhodovaní sa uprednostňuje skôr prihliadanie na dôsledky, alebo na ľudské hodnoty. Z výsledkov výskumu som vyzdvihla odpovede na spomínané otázky.

## ZÁVER

Väčšina opýtaných sa už stretla s pojmom znalostný manažment a považuje za dôležité jeho uplatňovanie v podniku. Ak by mali možnosť výberu, tak by chceli žiť v takej spoločnosti, kde vedomosti sú symbolom moci a nie peniaze. Väčšina považuje svoje správanie za etické, ale správanie iných za neetické. Ľudia si vytvárajú mienku hlavne podľa konzekvenčnej etiky, čiže posudzujú konanie za zlé alebo dobré na základe dôsledkov konania. Vo všeobecnosti sú ľudia ochotní podeliť sa o svoje explicitné vedomosti, ale tacitné si nechávajú radšej pre seba. Veľmi často si chcú zachovať svoje postavenie práve svojimi vedomosťami a iba za cenu určitej protislužby sú ochotní pomôcť druhému. Za samozrejmu protislužbu považujú vzájomné zdieľanie vedomostí, uznanie zdroja vedomosti, ako aj udržanie si pozície. V tomto prípade sa odpovede zhodujú s tým, že správanie ohľadom odovzdania tacitných vedomostí ani nepovažujú za dôležité, nie je to stredobod ich záujmu. Ako vidíme, tento problém ešte nezískal na vážnosti z pohľadu podnikov. Opýtaní, ktorí už majú určité pracovné skúsenosti sa vyjadrili tak, že vytvorením správnej podnikovej kultúry, možno zamestnancov podnecovať k zdieľaniu vedomostí. Napriek tomu, u väčšiny zamestnávateľov sme doteraz nezaznamenali opatrenia smerujúce k spolupráci. Odpovede z dotazníka na tieto otázky sa odzrkadľujú aj v rozhovoroch. Opatrenia v sebe zahŕňajú len obvyklé spôsoby zdieľania vedomostí, zaučania a pomoci.

Na dosiahnutie potrebných vedomostí by 20% opýtaných bolo schopných korupcie, vyvíjaniu tlaku a nabúraniu informačných systémov, a viac ako 10% by sa dopustilo aj krádeže. Tieto morálne a etické problémy sa pri rozhovoroch vedúcich neobjavili. Tam boli spomenuté iba dva prípady takéhoto rázu. Poslucháči oceňujú v správaní iných hlavne čestnosť, vernosť a ochotu pomáhať. Pri rozhodovaní však namiesto spomínaných hodnôt dominuje záujem jednotlivca. Tento problém sa odzrkadľuje aj v rozhovoroch s vedúcimi v podobe posilnenia dôvery a ostatných

spomínaných hodnôt. Počas výskumu sa potvrdila naša hypotéza, na základe ktorej, ľudia síce rozpoznávajú etické správanie, poznajú jeho pravidlá, ale pri väčšine kritických situácií nekonajú na základe týchto hodnôt, ale na základe možných dôsledkov ich činov.

## LITERATÚRA

[1] BARTA, T. – TÓTH T. *Vállalati kultúra – Üzleti etika*. 2. kiad. Budapest Szokratész Külgazdasági Akadémia, 2000

[2] BENCSEK, A. [online] *A tudásmenedzsment emberi oldala* Miskolc. Z-Press Kiadó Kft, 2009. ISBN 978-963-9493-47-6.

<http://www.martonaron.hu/letoltes/budapest/oktatas/Ahelyescselekvelselemelei.doc>

[3] CSURGÓ, O. *Üzleti etika*. 4. kiad. Budapest: Saldo Pénzügyi Tanácsadó és Informatikai Rt., 2002. ISBN 963-638-023-6.

[4] GYÖNGYÖSY, Z. *A tudás megtartása és fejlesztése: tudásmenedzsment*. In *Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar VII. Nemzetközi Konferencia Miskolc-Lillafüred, 2009. május 19-20. II. kötet*. Miskolc Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kara. 2009. ISBN 978-963-661-8926. p. 62-65.

[5] MACINTYRE, A. *Az erény nyomában: erkölcselméleti tanulmány*. Budapest Osiris Kiadó, 1999. ISBN 963-379-332-7.

[6] MÉSZÁROS, J. *Játékelmélet*. Budapest Gondolat Kiadó, 2003. ISBN 963-9567-04-3

[7] SZABÓNÉ FENYVESI É. *A tudás ezer arca Tudásmenedzsment*. 9. 1. sz. p.119-126., 2006.

[8] ZOLTAYNÉ, P. Z. *Döntésselmélet*. Budapest: Alinea Kiadó, 2002. ISBN 963-863-061-2.

### Autoři:

**prof. Dr. Andrea Bencsik, CSc.**

Univerzita J. Selyeho  
Bratislavská cesta 3322  
P. O. BOX 54  
945 01 Komárno  
Ekonomická fakulta  
Katedra manažmentu  
bencsika@selyeuni.sk

**Széchenyi István Egyetem Kautz Gyula**

Gazdaságtudományi Kar  
Marketing Tanszék  
bencsika@sze.hu

**Ing. Renáta Machová, PhD.**

Univerzita J. Selyeho  
Bratislavská cesta 3322  
P.O. BOX 54  
945 01 Komárno  
Ekonomická fakulta  
Katedra manažmentu  
machovar@selyeuni.sk

## KNOWLEDGE MANAGEMENT AND ETHICS FROM THE BUSINESS POINT OF VIEW

**Andrea Bencsik, Renáta Machová**

**Abstract:** Acknowledging the roles of employees can be achieved through appropriate business culture. Business morals and ethics reflect business values; the values define the extent of ethics, or eventually also unethical behavior, and so define the dominant business culture. European countries profess traditional values, but are also capable of accepting new values of other cultures to their value system. Adopting such cultures is accompanied by changes in business value system, while it is also necessary to discover and accept ethics of other countries. [1] In the times of globalization it is important to keep national cultural awareness, in order to keep business values and competitiveness, and it cannot be underestimated.

**Keywords :** ethics, ethical behavior, business culture, knowledge management

**JEL Classification :** D 80, M 21, J59, O15

**Pokyny pro autory příspěvků:**

**NÁZEV PŘÍSPĚVKU** (Arial Narrow, 16 pt, velké, tučné, na střed)

1 volný řádek 12 pt.

**Jméno autora (autorů)** (Arial Narrow 14 pt, tučné, na střed, bez titulů)

1 volný řádek 12 pt.

**ÚVOD**

xxxxx

**2 NÁZEV KAPITOLY (12 PT, VELKÉ, TUČNÉ, ČÍSLOVÁNÍ VÍCEÚROVŇOVÉ)**

xxxxx

**1.1 NÁZEV PODKAPITOLY**

Rozsah příspěvku max. do 8 stran formátu A4. Celý příspěvek pište v textovém editoru Microsoft Word za použití písma Arial Narrow 12 pt, řádkování jednoduché, zarovnání do bloku, všechny okraje 2,50 cm, stránky nečíslovat. Odstavec je zarovnán do bloku bez odsazení 1. řádku, mezera před odstavcem 6pt. K posunům textu využívejte tabulátor. Citace uvádějte v textu, nepoužívejte poznámky pod čarou.

Od nových čísel 2013 se bude používat odkazování na citaci v textu následovně: (Kotler, 2007, s. 55), při odkázání na určitou část potom např. (Kotler, 2007, s. 55 – 63).

Tabulky a obrázky uvádějte přímo v textu, (pouze černobílé) číslované s názvem a zarovnané doleva nad každou tabulkou nebo

obrázkem, 10 pt, tučně. Pod každou tabulkou nebo obrázkem zarovnané doprava musí být uveden zdroj, ze kterého autor čerpal. K vyjádření matematických vztahů využívejte Editor rovnic. Vzorce se označují číslem v kulaté závorce za použití písma Arial Narrow 12 pt, zarovnání vpravo vedle vzorce.

Pokud článek publikuje výsledky konkrétního projektu, může být na závěr příspěvku uveden kód a název projektu a označení poskytovatele (kurzívou).

**ZÁVĚR**

xxxxx

**LITERATURA (seznam literatury řadit abecedně)**

[1] NOVÁKOVÁ, Iveta, JANOUŠKOVÁ, Věra. *Podvojně účetnictví v příkladech*. 10. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80247-1111-1.

[2] NOVÁK, Jan. Název. *Časopis*, 2011, 2 (2), s. 22 – 42. ISSN 1111-1111.

[3] NOVÁK, Jan. Název [online]. Praha: Vysoká škola, 2011. [cit. 01.02.2011]. Dostupné na [www: <http://www.xxx.cz/yyy>](http://www.xxx.cz/yyy)

**Adresa autora (autorů):**

**Jméno, příjmení (včetně titulů)**

název VŠ (název firmy)

název fakulty

název katedry (ústavu)

emailová adresa